



Liikesuhteesta kohti kumppanuutta  
- Case Scandic Hotel Continental ja  
Kiinteistöalan Koulutuskeskus



Kahila, Mari

2009 Leppävaara

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKESUHTEESTA KOHTI KUMPPANUUTTA  
– CASE SCANDIC HOTEL CONTINENTAL JA KIINTEISTÖALAN  
KOULUTUSKESKUS

Mari Kahila  
Juha-Matti Luukomaa  
YAMK Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Mari Kahila, Juha-Matti Luokomaa

Liikesuhteesta kohti kumppanuutta  
– case Scandic Hotel Continental ja Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy

Vuosi 2009

Sivumäärä 83

---

Menestyminen liike-elämässä perustuu yhteiseen toimintaan ja oikeisiin suhteisiin. Verkostoituminen ja yhteisten päämäärien tavoittelu tehostavat myös energian ja resurssien käyttämistä. Kumppanuudet ja erilaiset yhteistyösopimukset tukevat yrityksen kasvua. Hallittu yhteistyö on tehokas keino tavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, mitä toimiva liike- tai kumppanuussuhde edellyttää ja miten se näkyy Kiinteistöalan Koulutuskeskuksen ja Scandic hotellien välisessä yhteistyössä. Tätä aihepiiriä lähestytään kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien ja tulevaisuuden tutkimuksen avulla. Tarkastelun kohteena ovat caseyritysten asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden näkemykset.

Opinnäytetyö muodostuu empiirisestä osasta sekä sitä tukevasta teoriasta. Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty teemakeskustelua sekä tulosten jatkotyöstämisessä tulevaisuusverstasta. Teorian ja tutkimuksen tulokset kietoutuvat yhteen näitä menetelmiä käytettäessä.

Tulosten perusteella luomme ehdotuksia uusiksi kahden yrityksen kumppanuutta vahvistaviksi toimintamalleiksi, joilla voitaisiin kehittää yhteistä toimintaa samalla vahvistaen liike- ja kumppanuussuhdetta.

Tämän opinnäytetyön toimintamalleja voidaan soveltaa myös muiden palveluyritysten välisessä yhteistyön kehittämisessä.

Mari Kahila, Juha-Matti Luokomaa

From Business Relationship to Partnership  
– Case Scandic Hotel Continental and Real Estate Education

Year	2009	Pages	83
------	------	-------	----

---

Success in business life comes mainly due to co-operation. Networks and thriving to reach the common goals also enhance the use of energy and resources. Partnerships and agreements hasten the growth of the company and enable the rapid renewal. When applied correctly co-operation is efficient tool to reach new objectives and to improve business.

In this thesis the makers pursue to unravel what is required to build a successful business relationship or partnership. Also how this development is shown in the co-operation between Scandic Continental and Real Estate Education. Makers are approaching these topics by using the qualitative methods and study of research of the future. Under scrutiny are the views of the employees of the case companies. Those are the persons that are in constant contact in their daily work.

Thesis is structured from empiric portion and the theory that is gathered to support it. Theme conversation and future studio were used as research methods when the lastly mentioned is portrayed as a tool to further open the findings of the first method. Findings of both of these methods will envelope together when being utilized during the making of the thesis.

According to the findings it is created new suggestions for business that strengthen the partnership of these two companies that also enhance the business relationship and partnership while further developing the common ground for business with these two companies.

The patterns used in this thesis can be utilized when advancing co-operation in rest of the service companies.

Key words: business relationship, partnership, co-operation, theme conversation, future studio

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tarkoitus ja tavoite .....	6
1.2	Raportin rakenne .....	7
1.3	Teorian rakentuminen .....	8
1.4	Tutkimuksellinen näkökulma .....	9
1.5	Opinnäytetyön jakaantuminen .....	10
2	KIINTEISTÖALAN KOULUTUSKESKUS OY JA SCANDIC CONTINENTAL.	11
3	LIIKESUHTEESTA KUMPPANUUTEEN .....	16
3.1	Strategiset verkostot .....	18
3.2	Liikesuhteesta kumppanuuteen .....	24
3.3	Kumppanuuden kehittyminen .....	29
3.4	Vastuullisuus liikesuhteessa .....	35
3.5	Kumppanuuden eri tasot .....	37
3.6	Viitekehys kumppanuuden analysoimiseksi .....	40
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	43
4.1	Teemakeskustelu .....	46
4.2	Tulevaisuusverstaas .....	49
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	52
5.1	Teemakeskustelun analysointi .....	52
5.2	Tulevaisuusverstaas toteutus .....	63
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	71
6.1	Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi .....	77
6.2	Toteutuksen arviointi .....	78
	LÄHTEET .....	80
	LIITE .....	82
	Liite 1. Kuvaus koulutustilojen varaamiseen liittyvistä henkilöistä.....	82

## 1 JOHDANTO

Menestyminen liike-elämässä perustuu yhteiseen toimintaan ja oikeisiin suhteisiin. Verkostoituminen ja yhteisten päämäärien tavoittelu tehostavat myös energian ja resurssien käyttämistä. Kumppanuudet ja erilaiset yhteistyösopimukset tukevat yrityksen kasvua. Hallittu yhteistyö on tehokas keino tavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään siihen, miten johtaminen, vastuullisuus ja kumppanuus näkyvät kahden yrityksen, Scandic Hotel Continentalin ja Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:n (myöhemmin Kiinko) välisessä liiketoimintasuhteessa. Scandic hotelleilla ja Kiinkolla on asiakkuussuhde kokous- ja koulutuspalvelujen hankinnassa. Kiinko järjestää vuosittain toista sataa koulutustilaisuutta pääasiassa pääkaupunkiseudulla, mutta myös valtakunnallisesti. Osa näistä tilaisuuksista järjestetään Scandic hotellien kokous- ja koulutustiloissa. Liikesuhdetta ja sitoutumista seurataan vuosittain päivitettävällä sopimuksella, johon vaikuttavat volyymimäärät ja alennukset kokouspaketeista ja majoituspalveluista.

Työssä pyritään selvittämään, mitä toimiva kumppanuussuhde edellyttää ja miten se ymmärretään valituissa yrityksissä. Tarkastelun kohteena ovat yritysten asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden näkemykset. Opinnäytetyö muodostuu empiirisestä osasta sekä sitä tukevasta teoriasta. Tulosten perusteella luomme ehdotuksia uusiksi kumppanuutta vahvistaviksi toimintamalleiksi.

### 1.1 Tarkoitus ja tavoite

Työ keskittyy tutkimaan näiden kahden yritysten rajapinnan yhteistyön olemusta - onko se kumppanuudelle tyypillisen syvää ja tiimihenkiä vai etäisempää puhtaasti liiketoimintasuhteeseen perustuvaa. Pohdimme, onko mahdollista lujittaa kumppanuutta entisestään uusien yhteistyön ja kehittämisen keinoin ja lopuksi myös millaisia uusia toimintamalleja voisi luoda kehittämään ja syventämään yhteistoimintaa. Tämän myötä tarkoitus on myös tuoda esimerkkejä helpottamaan molempien osapuolten jokapäiväistä työtä.

Työmme tarkoituksena on avata keskustelu kahden yrityksen yhteistoimintaan ja sen merkittävyyteen, toteutumiseen ja kehittämiseen asiakasrajapinnassa. Uusien

avauksien ideoiminen tutkimuksen pohjalta luo raikasta ajattelua alalle. Lisäksi tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden välisestä suhteesta ja siinä ilmenevistä käytännön ongelmista. Tarkoituksena on nostaa esille ongelmakohtia, joita parantamalla voidaan syventää liikesuhdetta, kehittää yhteistyötä ja luoda mahdollisesti uusia toimintamalleja. Työssä etsimme vastausta tutkimuskysymykseen ”Miten asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt näkevät olemassa olevan kumppanuus- tai liikesuhteen ja millä tavoin sitä voidaan heidän mielestään kehittää”.

## 1.2 Raportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa kuvataan tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi pohjustetaan lyhyesti taustaa miten teoria muodostuu tutkimustyön taustalle. Tutkimuksellisesta näkökulmasta tuodaan esille menetelmät ja toteutus. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös miten työn tekeminen on jakautunut kahden tekijän välille.

Toisessa luvussa keskitytään kahden esimerkkiyrityksen Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:n ja Scandic hotellien, etenkin Scandic Continentalin, kuvaamiseen. Tässä kerrotaan enemmän näiden kahden yrityksen välisestä liiketoimintasuhteesta.

Opinnäytetyön teoreettista perustaa käsitellään luvussa kolme. Työn teoria rakentuu verkostojen, yhteistoiminnan ja kumppanuuden elementeistä. Luvussa perehdytään lähdekirjallisuuteen ja sen myötä esille tullessiin työtä eteenpäin kantaviin teorioihin ja analyysimenetelmiin. Luvussa käsitellään strategisia verkostoja, liikesuhteen ja kumppanuuden muodostumista, edellä mainittujen eri tasoja ja kumppanuuden analysoimiseksi kehitettyä viitekehystä.

Luku neljä on tutkimuksen toteutusvaihe. Tässä empiirisessä osassa selvitämme, miten yllämainitut teorian elementit ymmärretään ja miten niihin sitoudutaan työntekijätasolla. Tutkimuksessa annetaan puheenvuoro niille työntekijöille, jotka toimivat näiden kahden esimerkkiyrityksen välisessä rajapinnassa ja ovat avainasemassa toteuttamassa onnistuneita asiakastoimintoja. Aineiston hankinta on toteutettu teemahaastatteluna sekä tulevaisuusverstaana. Teemakeskustelun antia käsitellään muun muassa keskustelun litteroidun tekstin pohjalta aidoin,

havainnollistavin ja puhetyylisin esimerkein. Tämä elävöittää opinnäytetyön ja tuo siihen todenmukaista ääntä.

Viidennessä luvussa syvennyttään tutkimuksen tulokseen. Tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on pyritty nostamaan esille oleellimmat, teoriasta kumpuavat ja teoriaan peilaavat aiheet. Tuloksia käsitellään teorian kautta luodun mallin avulla. Tutkimustulokset on saatu tässä luvussa tiivistettyä viideksi merkityksellisimmäksi ja tärkeimmäksi toimintamenetelmäksi.

Lopuksi viimeisessä työn sisältöön vaikuttavassa kuudennessa kappaleessa tulkitaan tuloksia tutkimuskysymyksen kautta. Luomme ehdotuksia toimintamalleiksi, arvioimme ja mittaamme vaikuttavuutta sekä arvioimme toteutusta, oppimistamme ja käyttämiämme menetelmiä.

Loppupäätelmien jälkeen kappaleesta seitsemän löytyy opinnäytetyössä käytetyt kirjallisuus- ja internetlähteet. Työn lopussa on siihen peilaava liite, jota on käytetty esitteenä tulevasta opinnäytetyöstämme.

### 1.3 Teorian rakentuminen

Teoria rakentuu alan kirjallisuudesta kumpuavista näkökulmista. Olemme tutustuneet kumppanuutta, yhteistoimintaa ja verkostoja käsittelevään kirjallisuuteen ja julkaisumateriaaliin. Teoria on vuoropuhelussa tutkimuksellisen aineiston kanssa.

Opinnäytetyömme kantavaksi ja keskeiseksi lähteeksi valikoitui KTT, professori Jukka Vesalaisen kirja Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen vuodelta 2006. Kirja vastaa kysymyksiin yritystenvälisistä suhteista – ovatko ne muuttumassa kumppanuuksiksi vai vallitseeko liiketoiminnassa edelleen markkinaehtoinen kilpailuttaminen. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytämme Vesalaisen luomaa mallia, jossa tarkastellaan kahden yrityksen välisen suhteen elementtejä ja tilaa. Mallin avulla pohditaan asiakassuhteen organisaationaalista ja liiketoiminnallista syvyyttä, kumppanuutta ja niiden tuottamaa lisäarvoa.

Vesalainen (2006, 17) selvittää, että verkostot ovat oppivia samaan tapaan kuin organisaatiotkin, mikäli niillä on kyky tunnistaa itsensä, arvioida toimintaansa, kehittää



sitä arvioinnin perusteella ja uudelleensuunnata toimintaan sitä kehittäväällä tavalla. Hän korostaa, että hyvä oppimisympäristö on haastava, avoin, luottamuksellinen ja vuorovaikutussuhteiltaan virikkeellinen.

Opinnäytetyö pyrkii luomaan tähän tavoitteeseen pääsemiseksi yhden käyttämästämme teoriasta kumpuavan tavan. Tämä tapahtuu ottamalla asiakasrajapinnassa työskentelevät toimijat ja heidän näkemyksensä asiakassuhteen tilasta, onnistumisista ja hankaluuksista käsittelyyn ja kehittämällä tuloksia vieden yritysten perusliike-toiminnot entistä parempaa suuntaan. Prosessi antaa vaikutusmahdollisuuksia yksittäiselle työntekijälle sekä motivoi häntä antamaan suuremman henkilökohtaisen työpanoksen yrityksen liiketoimintaan.

Työssä pyrimme tuomaan esille myös Vesalainen ihannekuvaa, jossa yritys näkee itsensä verkoston jäsenenä ja jossa menestyminen toteutuu yhdessä muiden yhteisön jäsenten kanssa; yhteistyösuhteet ovat läheisiä ja syviä ja yritykset kokevat olevansa ”samassa veneessä”.

#### 1.4 Tutkimuksellinen näkökulma

Teorian rinnalle tuomme käytännön ääntä laadullisella tutkimusmenetelmällä. Siinä teeman ympärille rakennetaan keskustelu, jossa asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt toimivat informantteina tutkimusongelmалlemme. Keskustelun antia kehitetään ja työstetään tulevaisuusverstaassa.

”Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on hahmottaa niitä merkityksiä, joita toimijat itse omalle toiminnalleen antavat ja joiden avulla he jäsentävät elämäänsä ja ympäristöä.” (Leskinen 1995, 13.)

Olemme halunneet teemakeskustelun myötä löytää ja yhdistää niitä rajapintoja ja kokemuksia, joita asiakastasolla olevat työntekijät kummassakin esimerkkiyrityksessä kohtaavat. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan hahmottaa syvällisellä tasolla tutkimusongelmaan liittyvää käyttäytymistä ja mielipiteitä sekä niiden taustalla olevia tekijöitä. Sen vahvuus on moniulotteisuudessa, strukturoimattomuudessa ja joustavuudessa.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös yhdistää eri aineistotyyppisiä, kuten haastattelu- ja havainnointiaihteistoja. Suurin osa kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoista on puheaineistoja eli haastatteluita ja vuorovaikutustilanteiden nauhoituksia. Olemme koonneet aineistoa nauhoitetun ryhmäkeskustelun kautta sekä havainnoineet keskustelun kulkua.

Aineiston käsittely on pitkälti tutkijan käsityötä ja käytännön ratkaisuja, joka on samalla laadullisen tutkimuksen voima ja heikkous. Hyvin työstetty aineisto ja sen käsittely antavat uskottavan kuvan tutkimuksen kulusta sekä perustelut tutkimuksen tulkinna.

”Tutkimusaineisto muokataan yhtenäiseen, usein kirjalliseen, muotoon. Tätä kutsutaan litteraatioksi. Tutkimusraportissa kuvataan aineiston työstämisprosessin eteneminen, eteen tulleet keskeiset valinnat ja perustelut. Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tärkeää esitellä tutkimusraportissa tutkimusaineistoa kaunistelematta sen hajanaisuutta ja rosoisuutta.” (Leskinen 1995, 22.)

Tutkimusaineistoa olemme työstäneet teoriaan pohjautuvilla analyysimetoodeilla sekä tulevaisuuden verstaassa. Tätä kautta havaintoaineistomme on käynyt läpi jatkuvasti kehittyvän matkan kohti loppupäätelmiä.

### 1.5 Opinnäytetyön jakaantuminen

Tämän opinnäytetyön ovat toteuttaneet Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:n HR- ja koulutuskoordinaattori Mari Kahila ja Scandic Hotel Continentalin ravintolapäällikkö Juha-Matti Luokomaa yhteistyössä ja jatkuvassa vuoropuhelussa työn edetessä.

Teoriaosuudessa olemme kumpikin tutkineet kirjallisuutta ja etsineet parhaiten teemaamme sopivan kirjallisuuden, tuottaneet tekstiä ja esitelleet sen toisillemme. Kummallakin on ollut mahdollisuus muokata toisen tuottamaa tekstiä. Tällä tavoin se on elänyt jatkuvasti ja hioutunut koko ajan paremmaksi vastaamaan työmme ”punaista lankaa”. Opinnäytetyömme onkin kehittynyt vasta sen luomisen matkalla uomiinsa.

Teemakeskustelun toteutimme yhdessä alusta loppuun. Litteroidun tekstin jaoimme kahteen osaan, jota käsitelimme tahoillemme yhteisesti sopimallamme tavalla.

Tulevaisuusverstaan toteuttamisessa jaoimme tehtäviä ja olimme omilla tahoillamme tekemisissä tutkimukseen kutsuttavien henkilöiden kanssa.

Olemme osallistuneet ohjausryhmän tapaamisiin ja pitäneet kirjaa sovituista sekä päätetyistä asioista. Ohjausryhmä on ollut tukeva ja auttanut eteenpäin. On muutenkin ollut mielenkiintoinen prosessi nähdä, miten yksi asia ja analyysi johtavat toiseen tuottaen hyvän lopputuloksen. Lähtiessämme työskentelemään tämän opinnäytetyön kanssa, emme alkuvaiheessa vielä tienneet miten työ itsessään tulee menettelytapoja kuljettamaan. Tämä prosessi ja menettelytapa ovatkin mahdollista kvalitatiivista tutkimustyötä tehtäessä.

Uskomme, että opinnäytetyön tekeminen tiimissä on antanut enemmän ja syvällisempää informaatiota kuin sen tekeminen yksin. Se on tuonut esille molempien osaamista ja ammattitaitoa, mutta myös täydentänyt ja opettanut niitä asioita, jotka eivät olleet ennestään tuttuja.

## 2 KIINTEISTÖALAN KOULUTUSKESKUS OY JA SCANDIC CONTINENTAL

Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy on perustettu vuonna 1978 ja tänä päivänä järjestää vuosittain noin 190 julkista ja yrityskohtaista koulutus- ja valmennustilaisuutta, joihin osallistuu noin 3800 henkilöä (Kiinko, 2009). Koulutustilaisuuksista viidennes on yrityskohtaisia tai tilausperusteisia. Koulutuskeskuksen yhteydessä toimii myös Kiinteistöalan Koulutussäätiö osana samaa yhteisöä. Koulutuskeskuksen kouluttajakuntaan kuuluu noin 250 eri alojen asiantuntijaa. Henkilöstöä on 38, joista lähes kaikki työskentelevät koulutustuotteiden parissa.

Toiminta-ajatuksen mukaisesti Kiinteistöalan Koulutuskeskuksen päätoimialana on olla johtava kiinteistöjen isännöinnin ja laskentatoimen, kiinteistö- ja tilajohtamisen sekä kiinteistötalouden, palveluliiketoiminnan ja työyhteisön kehittämisen, kiinteistönhoidon ja talotekniikan, rakentamisen, rakentamistalouden, ja rakennussuunnittelun, kiinteistönvälityksen ja -arvioinnin ja vuokravälityksen, yhdyskunta- ja ympäristötalouden, tietotekniikan ja asumisen ajankohtaisyhteisö. Koulutuskeskus järjestää myös muuta alaan liittyvää yrityskoulutusta.

Koulutuskeskus järjestää koulutusta johtotehtävistä suoritustason tehtäviin. Tämä tapahtuu järjestämällä kursseja, seminaareja sekä tilauskoulutusta omissa ja ulkopuolelta hankituissa tiloissa. Koulutustoiminta on jatko-, uudelleen- ja täydennyskoulutusta. Kiinko tarjoaa asiakastarpeesta lähtevää käytännönläheistä ja

joustavaa julkista ja tilauspohjaista koulutusta ja valmennusta valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Päätoimialan lisäksi Koulutuskeskus tarjoaa konsultointi ja henkilöstövalintapalveluja, harjoittaa alan tutkimus- ja kustannustoimintaa sekä järjestää alaan liittyvää kansainvälistä koulutusta.

Scandic Continental hotelli on perustettu vuonna 1972 ja on ollut eri omistajilla (muun muassa Intercontinental) ennen kuin se lisättiin mukaan Scandic -ketjuun. Sittemmin Scandic ostettiin osaksi Hilton International -hotelliketjua, joka taas fuusioitui Hilton Corporation kanssa. Viimeisin käänne on vuoden 2007 keväältä, kun yhteispohjoismaalainen EQT -riskisijoitusryhmä osti Scandicin Hiltonilta. (Scandic Hotel, 2009.)

Scandic Continental on yksi suurimmista hotelleista Pohjois-Euroopassa ja toiseksi suurin Scandic -hotelli. Suurin löytyy Kööpenhaminasta. ”Contissa” voi yöpyä maksimissaan lähes 950 asiakasta sen noin 550 huoneessa. Hotelli on profiloitunut kokousten pitopaikkana ja sen 14 joustavaa kokoustilaa käyttää tarpeen mukaan 2-600 henkeä. (Scandic Hotel, 2009.)

Hotelli elää vahvasti kausivaihteluiden mukaan. Kovimmat sesonkikaudet kesäkuun ja marraskuun aikoihin ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Kun kesällä ulkomaiset turistiryhmät ja perheet ovat pääasiakasryhmät, niin sen sijaan marraskuussa yritykset ja bisnesmatkailijat tuovat valtaosan myynnistä taloon. Juhlapyhät ja lomakaudet sekä erilaiset tapahtumat tuovat oman kausivaihtelunsa vuodelle.

Kun Continental muutettiin Scandic -ketjun hotelliksi, oli edessä iso muutos. Scandic – ketjuun kuuluvalla hotellilla on tietyt tehokkuus- ja palvelustandardit ja ne erosivat reilusti edeltäjän, Inter-Continentalin, vastaavista. Silloin luotiin pohja nykyiselle toiminnalle prosessien suhteen. Organisaation hierarkioita madallettiin, henkilöstöä vähennettiin lähes sadalla, hotellin tilat muokattiin sopivaksi Scandicin konsepteille, osastoja yhdistettiin ja poistettiin kokonaan. Lisäksi välineitä ja kalustusta uudistettiin sekä kokonaan turhia poistettiin käytöstä. Hotelli muokattiin täyttämään Nordic Common Sense -ajatuksen mukainen palvelustandardi.

Scandic Continentalin prosessit edellyttävät strategian mukaista toimintaa, jossa kaikki asiakkaalle suunnatusta palvelusta epäoleellinen on jätetty pois. Prosesseihin kuuluvat työntekijäresurssit on rajattu tehotavoitteiden mukaisiksi. Näin saadaan aikaan asiakasta tyydyttävä ja kustannustehokas tapa toimia Scandicin liikeidean mukaisesti.

Asiakaskannattavuutta mitataan Scandicissa keskitetysti ja ketjutasolla. Mittareina käytetään erilaisia tehokkuutta ja tuottavuutta laskevia instrumentteja. Hotellipuolella on useita eri ohjelmia (esimerkiksi SAP, Fidelio), joilla saadaan tietoa esille yksikölle oleellisista tapahtumista, kuten Food & Beverage – puolellakin (Micros, Alaska).

Eryteisesti kustannustehokkuus on uuden omistajan myötä tullut esille tärkeänä asiakaskannattavuustekijänä. Myynnin tekeminen aktiivisesti, tehokas tapa toimia ja kustannussäästöt ovat oleellisia asioita, jotta asiakas olisi kannattava tekijä toiminnalle. Näin on siitä syystä, että hinta on entistä isompi valtti asiakkaista kilpailtaessa kasvavilla markkinoilla.

Scandicin asiakkuuksien hoito jakaantuu eri tasoille. On puhtaasti yksilökohtaista asiakaspalvelua (vastaanoton ja ravintolan niin sanotut "walk in" – asiakkaat), ryhmille ja yksityisasiakkaille tehtävää myyntityötä keskitetyssä myyntipalvelussa (Helsinki Destination Desk), business to business – myyntityö tukikonttorilla ja ketjutason yhteistyökumppanit aivan ylimmällä tasolla kansainvälisesti. Jotta toiminta olisi jatkossa kannattavaa ja tuottavuus kasvaisi, olisi Scandicin jatkossakin keskityttävä sitouttamaan suurimmat asiakasryhmät kumppanuuteen. Kansallisuuksista olisi keskityttävä Kiinaan, Venäjään ja Iso-Britanniaan. Yrityksistä suurin asiakas, Nokia, olisi saatava pysymään mukana asiakkaana. Kilpailu on kovinta juuri keskitason hotellien kesken ja liiallinen hintakilpailu voi ajaa alan ahdinkoon, varsinkin kun Helsinkiin avataan uusia hotelleja hurjaa tahtia lähivuosina. Lääkkeenä tähän voisi toimia hyvä tuotteistus ja palveluiden räätälöiminen asiakasryhmille, ja tietenkin hyvä onnistuminen itse ydintuotteen tarjoamisessa.

Kiina, Venäjä ja Iso-Britannia ovat Scandicin suurimmat asiakasryhmät (ainakin Suomessa viimeisimmän Scandicissa laaditun tutkimuksen mukaan), joten heidän pitämisensä olisi helpompaa kuin uusien etsiminen. Lisäksi kyseisissä maissa on talous tasaisessa kasvussa, joten palvelujen lisäämisen ja tuoton saamiseksi sitä kautta on mahdollisuus. Edellä mainitut ovat isoja maita, joten vaihtoehtoja eri ryhmien saamiseksi on todennäköisempää kuin pienien maiden kohdalla. Jos jokin ryhmä haluaa vaihtaa Scandicin muuhun ketjuun, ovat kontaktit olemassa ja niitä voidaan hyödyntää uuden löytämiseksi. Lisäksi tämä vähentää kuluja ja ei tarvitse yliresursoida palveluja uuden asiakaskannan löytämiseksi.

Iso-Britannia on suuri "asiakasmaa" karkeasti sanottuna kahdesta syystä, Nämä syyt ovat British Airways ja eläkeläiset. Ensiksi mainittu neuvottelee suurelle määrälle lentohenkilökuntaa sopimuksen useaksi vuodeksi Scandicin kanssa (sopimus on viimeksi tehty 2000-luvun alussa). Sopimus käydään läpi vuosittain ja siihen tehdään pieniä muutoksia. Hinta on hyvä ketjulle, mutta Scandicin pitää räätälöidä tuotteitaan siten, että ne kelpaavat British Airwaysille. Mitä pidempään lentoyhtiö saadaan pysymään Scandicilla, sitä parempi tuottavuus sillä on asiakkaana ketjulle. Jopa lisäräätelöinnille on tässä varaa ja mahdollinen tahdottu oheispalvelu mahdollista toteuttaa. Tämä on niin sanottu high maintenance - high reward -tilanne.

Toinen suuri asiakasryhmä on eläkeläiset. Iso-Britanniasta, Kiinasta ja Venäjältä saapuvat eläkeläisryhmät kuuluvat keskenään karkeasti samaan kategoriaan. Tämä asiakaskunta sisältää paljon puolihoitoryhmiä, jotka varaavat isoja määriä huoneita kerralla. Näin heille pystytään tarjoamaan halvemmat hinnat (isot volyymit -> hyvä käyttöaste, mutta heikompi keskihuonehinta), matalampi vaatimustaso ja helppohoitoisuus. Tämä on niin sanottu low maintenance – good reward -tilanne.

Edellä mainittujen ryhmien kanssa olisi mahdollista tehostaa tuotteistusta. Näin olisi otettava selvää ryhmien tarpeista matkakohteessa ja miettiä tarjolle mahdollisia lisäpalveluita. Lisämyynti voisi olla todella kannattavaa, koska vuositasolla volyymit ovat huomattavan suuria.

Jotta kaikkien edellä mainittujen asiakasryhmien päästäisiin jatkuvaan kannattavuuteen, niin kannattavuutta tulisi mitata kohderyhmäkohtaisesti. Korkean hinnan asiakkailla olisi pystyttävä nostamaan hintoja edelleenkin esimerkiksi palveluita monipuolistamalla ja räätälöimällä. Tai vaihtoehtoisesti yritettävä vähentää kustannuksia muun muassa tuotannossa ja henkilökunnassa. Isojen ja helppohoitoisten ryhmien sitoutuminen saataisiin varmistettua kun sopimukset laadittaisiin hyvissä ajoin usealle vuodelle. Lisähintaa saataisiin tarjoamalla oheispalveluja maltillisesti. Asiakasryhmien segmentoiminen ryhmien sisälläkin voi tuoda yllättäviä mahdollisuuksia lisätuottojen tekemiseen. Kaiken ytimessä on tiedon saaminen asiakkaista ja sen tiedon hyödyntäminen.

Scandic Continental on perinteinen hotelli, jossa vain pieni osa toiminnoista on ulkoistettu. Matalassa organisaatorakenteessa hotellinjohtajan alaisina toimivat osastopäälliköt ja heidän alaisinaan vuoropäälliköt. Seuraava taso on jo suoritettava.

Continental hotellin ja Kiinko Oy:n kokousasiakassuhteen asiakasverkosto ja toimijat muodostavat tiheän verkoston, jossa ytimessä on koulutus- ja kokoustilaisuus ja lopullinen kokousasiakas. Kiinkon puolelta mukana ovat koulutuspäällikkö ja koulutussihteri/-koordinaattori. Continentalin puolelta taas myyntipalvelu, banketti, keittiö, tekninen huolto, ravintola ja baari sekä Suomen ja yksikön F&B -johto. Verkosto on keskenään aktiivisesti tekemisissä ydintoimijoiden johdolla. Aktiivisimmat, niin sanotut ydintoimijat, ovat Kiinkon koulutussihteri tai vastaavassa tehtävässä toimiva henkilö ja Continentalin myyntipalvelu ja banketti. Tilaisuuksien organisointi tapahtuu näiden toimijoiden kesken pääsääntöisesti.

Molemmilla yrityksillä on nimetyt henkilöt, jotka hoitavat vuositasolla hotelli- ja kokoussopimuksia. Scandic Hotellien myyntipalvelun sales office duty manager Sanna Hänninen selvitti, että Continentalissa on ollut vuosien 2006–2008 aikana 20 Kiinkon varaamaa ja järjestämää tilaisuutta. Henkilömääriltään nämä tilaisuudet ovat olleet 20 – 50 kokousasiakasta. Yhteensä Kiinko järjesti Scandic -hotelleissa parin vuoden aikana toista sataa koulutus- ja kokoustilaisuutta.

Continental pitää yllä suurasiakkuutta ja kumppanuussuhdetta Kiinkoon kutsumalla heitä tutustumaan tiloihin henkilökohtaisesti lähetettävillä kutsuilla ja yleisillä kokousjärjestäjien avointen ovien -tapahtumilla, kertomalla Scandic -ketjun uusista palveluista ja tekemällä tarjouksia uusista yhteistyötavoista yritysten kesken. Kokousasiakkaiden tarpeita analysoidaan sovituisissa kokouksissa yhdessä ja molemmat kertaavat omien resurssiensa riittävyyden niiden hoidossa.

### 3 LIIKESUHTEESTA KUMPPANUUTEEN

*”Elämme yhteyksien aikakautta, jos se mitä tapahtuu ja miten tapahtuu, riippuvat usein erilaisista verkostoista” (Vakaslahti 2004, 20.)*

Tässä opinnäytetyössä lähdimme tutkimaan ja tarkastelemaan erilaiseen kumppanuuteen, kokouspalvelutoiminnan syventämiseen ja kehittämiseen johtavia tekijöitä Scandic Hotel Continentalin ja Kiinkon välillä. Yrityksillä on ollut yhteistoimintaa useiden vuosien ajan sen keskittyessä kokouspalveluiden, tilanhallinnan ja ruokailujen järjestämiseen hotellissa. Kiinko organisoii erilaisten kokousten ja konferenssien sisällön sekä toiminnot ja toimittaa kolmannen osapuolen eli koulutustilaisuuteen osallistuvat kokousasiakkaat.

”Verkostot ovat tämän uuden aikakauden organisoitumisen muoto.” (Toivola 2006, 9.) Ne voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman. Tunnistamalla verkostoitumisen periaatteet, yritykset voivat välttää epämääräisyyden toimintamallien välillä ja tehdä tietoisia valintoja verkotusistumisasteesta sekä verkostojen johtamistavoista (KUVIO 1).





KUVIO 1. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina.  
(Valkokari 2009, 12)

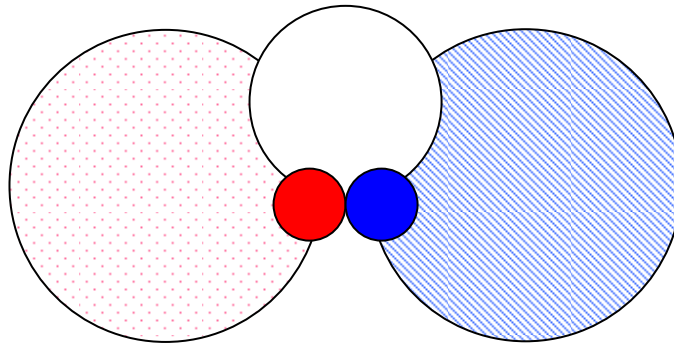
Kumppanuussuhteet ja verkostot ovat nopeasti täydentämässä puhtaasti markkinaehtoista toimintaa kirjoittaa Kristian Möller kirjassa Verkostot liiketoiminnan kehittämässä (2009). Verkostoitumisen eduista kertoo myös Vakaslahti kirjassaan Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi (2004, 19.) seuraavalla tavalla, ”Verkostojen tarkoituksena on saavuttaa yhdessä jotain sellaista, johon yritys ei yksin pystyisi. Yritykset pyrkivät varautumaan toimintaympäristön muutoksiin erikoistumalla, keskittymällä ydinosamiseksi ja rakentamalla monipuolisia yhteistyöverkostoja.” Vakaslahti lisää vielä edelliseen, ”Verkostot ovat dynaamisia rakenteita, jotka muuttuvat ja kehittyvät niissä toimivien tahojen tekemien ratkaisujen myötä. Verkostossa voi toimia asiakas, toimittaja sekä yhteistyökumppani samanaikaisesti. Tyypillisessä yritysverkostossa liikkuvat pääoma, reaali- ja tietovirrat sekä henkilöstö, jossa jokainen noudattaa yhteishankkeissa omia mallejaan.” Laajat verkostot siis vähentävät kasvavan yrityksen epävarmuutta markkinoille muun muassa jakamalla riskejä.

Verkostot voivat olla heikko- tai vahvavuorovaikutteisia riippuen jäsentensä keskinäisistä siteistä. Verkostoja voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat tarkastelu kahdenvälisen suhteiden kautta, tarkastelu yhden organisaation näkökulmasta kaikkia sen kahdenvälisiä suhteita sekä laaja-alainen vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteisiin perustuvat tarkastelutapa, jolla pyritään hahmottamaan kaikki verkostosuhteet. Tässä työssä lähestymme verkostoja kahdenvälisen suhteiden kautta, jossa painopiste on juuri yritystenvälisessä suhteessa eikä niinkään kumpikaan yksittäinen osapuoli.

### 3.1 Strategiset verkostot

Kiinkon liiketoimintaa on kiinteistöalan ajankohtais- ja tutkintokoulutuksen järjestäminen ja Scandic hotellien yhtenä liiketoimintana on kokouspalvelujen tarjoaminen. Molemmat yritykset toimivat pääasiassa omissa verkostoissaan, mutta kohtaavat liiketoiminnan onnistumisen kautta löytäen yhteisen liiketoiminnallisen tavoitteen ja päämäärän. Timo Järvensivu (2007) kutsuu tätä ”strategiseksi verkostoksi.” Strategiset verkostot voivat olla pitkäaikaisia ostaja-toimittaja – yhteistyö- ja kumppanuusverkostoja, joissa tuotetaan ja pyritään yhteiseen päämäärään. Eräänlaisia verkosto-organisaatioita.

Asiakkaiden tarpeet ja käsitykset asiakaskunnan kehityssuunnista vaikuttavat voimakkaasti strategisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuden visioihin. Esimerkkinä verkostojen laaja-alaisuudesta voidaan esittää, että Kiinko ja Scandic tuottavat yhteistoiminnallaan kokouspalvelun kolmannelle osapuolelle eli kokousasiakkaalle. Kokousasiakas on samalla molempien yritysten asiakas, vaikka se ei ole suorassa ostosuhteessa hotellin kokouspalveluihin. Kokousasiakas toimii taas omissa verkostossaan, jonka jäsenet voivat olla myös Kiinkon ja Scandicin verkostossa (KUVIO 2).



KUVIO 2. Kiinko (pieni punainen ympyrä, vasemmanpuoleinen) toimii omassa verkostossaan ja Scandic (pieni sininen ympyrä, oikeanpuoleinen) toimii omassaan. Kokousasiakas (valkoinen, keskellä) on yhdistävä tekijä yritysten välillä.

Verkostot voivat olla siis hyvinkin moniulotteisia ja aina on mahdollisuus, että kolmannelta osapuolelta löytyy oman verkoston jäsen. Tämä on hyvä huomioida esimerkiksi palvelunlaadussa ja toiminnoissa. Niillä voi olla lähes huomaamatta kauaskantava ja suuri merkitys.

Strategisten verkostojen toimivuuden edellytys on luottamuksen rakentaminen kumppanien välille. Toivolan (2006) mukaan luottamus lisää vastavuoroisuuden tunnetta, luotettavuutta, sitoutumista ja ehkäisee oman edun tavoittelua. Näin ollen se siis lisää verkostomaisen toiminnan tehokkuutta vähentäen samalla vaihdantakustannuksia, jotka muodostuvat liiketoiminnan organisointiin liittyvistä toimenpiteistä. Vastavuoroisuuteen ja luottamukseen perustuva verkostoyhteistyö soveltuu oppimiseen sekä uuden tiedon ja teknologian välitykseen. Verkoston syvyyttä voidaan kuvata seuraavalla yhteistyön kehityspolulla: kertaluonteiset alihankintasopimukset, projektikohtainen yhteistyö, vuosisopimus ja pysyvä kumppanuus. Kiinkon ja Scandicin yhteistyössä on edetty vuosisopimuksen ja sen mukana tulleeseen käyttöastehinnoittelun tuomaan kumppanuuteen. Vuosisopimuksen saaminen edellyttää tiettyä kokous- ja majoitusvarausten käyttöastetta vuosittain.

Verkostoyhteistyön laajentuminen ja syventyminen ovat muuttaneet yritysten toimintalogiikkaan ja kilpailuympäristöä. Toimintalogiikan muutoksessa korostuvat innovatiivisuus, nopeus, joustavuus, prosessien rinnakkaisuus ja läpinäkyvyys sekä asiakasohjautuvaisuus. Yritykset odottavat joustavaa ja juuri heille räätälöityjä palveluja lyhyellä toimitusajalla. Yritysten välinen yhteistyö on kehittynyt alihankinnasta

(markkinasuhteista) kohti verkostomaista yhteistoimintaa, jossa liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yhdessä. Yhteistyössä keskeisinä tekijöinä ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus. Näitä yhteistyömalleja ovat erilaiset kehittämisrenkaat, yhteistyörenkaat, projektiryhmät, yhteisyritykset ja yhteiset yksiköt. Tämä oppinäytetyön tutkimuksellinen osuus täyttää yllä mainituista kehittämis- ja yhteistyörenkaan tunnusmerkit – kahden yrityksen osaajat kehittävät yhteistyötä saavuttaakseen paremman ja kaikkia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen.

Verkostoituminen on prosessi, jossa yrityksen tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi tähdäten pidemmän aikavälin kilpailukyvyyn edistämiseen. Verkostoitumisen voidaan sanoa olevan strategista kumppanuutta, joka on tavanomaista yhteistyötä syvällisempää ja monitasoisempaa. Toivolan (2006) mukaan strategiset verkostot voivat toimia oppimisympäristönä ja innovaatioiden lähteenä.

Toivolan (2006) mukaan verkostojen kehitymisprosessia voidaan kuvata kolmivaiheisella mallilla, joita ovat kokeilu- ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa tunnustellaan luotettavuutta ja yhteisten kokemusten kautta rakentuvia toimintatapoja. Vähitellen yhteistyön kasvaessa löytyvät yhteiset säännöt ja tehokkuus. Luottamuksen kehittyessä yritykset uskaltavat panostaa resursseihin ja investointeihin. Tämä vaihe käynnistyy usein tarjousten laatimisella olemassa olevista tuotteista ja palveluista.

Sitoutumisvaiheessa yrityssuhteet muuttuvat sosiaalisiksi verkostoiksi ja avoimuus niiden välillä lisääntyy. Yritykset sitoutuvat yhteistyöhön sopimuksilla ja henkilösuhteilla, jolloin luottamus ja maine ovat tärkeitä elementtejä. Sitoutuminen näkyy panostuksena yhteistyön kehittämiseen esimerkiksi uuden palvelun kehittäminen yhdessä.

Kumppanuusvaihe on yhteistyön kehittynein muoto. Siinä yritykset integroituvat toisiinsa yli organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen. Yhteistyö on vakiintunutta ja yrityksillä on vahva usko sen jatkumiseen tulevaisuudessakin. Tässä vaiheessa siirrytään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, joka ei enää ole pelkästään yksilöiden välistä tai heistä riippuvaa, vaan siinä on mukana useampia ihmisiä. Se on yhteisiin päämääriin pyrkimistä ja osa liiketoimintaa, jossa molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä ja menestyvänsä. Esimerkkinä kumppanuusvaiheen verkostoyhteistyöstä on yhteisyritys ja yhteinen tuotemerkki.

Verkottumisen myötä riippuvuus verkoston muista toimijoista kasvaa. Jokaisella verkostolla on erityispiirteensä ja vahvuutensa, joiden avulla se luo kilpailuetuja muita ryhmittymiä vastaan. Yhteistyön avulla yritys voi laajentaa toimintaansa uudella markkina-alueella ja hankkia samalla lisää asiakkaita.

Kumppanuuksia suunniteltaessa on pidettävä mielessä se, että kaikilla liikesuhteilla on luontainen taipumus uudistua, fuusioitua tai purkaantua. Myös verkostojen voimasuhteet elävät; sopimukset uudistuvat, henkilöt vaihtuvat, valintakriteerit muuttuvat. Muutos ja kehittyminen ovat jatkuvaa. Pysyäkseen siinä mukana, on oltava koko ajan ajanhermolla. Eräs kumppanuuksien haasteista on juuri yrityskulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittaminen.

Verkostomainen organisoituminen voi toteutua kahdesta suunnasta. Ensimmäinen niistä, että äärimmäinen kilpailuttava, lyhytsyklinen ja ohuita liiketoimintasuhteita toteuttava liiketoimintamalli yritysten välisessä kaupankäynnissä muuttuu pitkiksi suhteiksi, joissa yritysten väliset suhteet ovat syvempiä. Syntyy yhteistyöryhmiä, verkostoja, strategisia alliansseja ja kumppanuuksia. Toisesta suunnasta lähestyen syntyy tuloksikkorakenteita, yhtiöittämiä, tiimirakenteita ja eritasoisia ulkoistamisia. (Vesalainen 2004, 20). Tällä vastakkainasettelulla voi yrittää löytää vastauksen tehokkaimmalle organisoitumisen muodolle kun otetaan huomioon markkinoiden kilpailutehokkuus ja suurten organisaatioiden taloustilanne.

Luottamus on noussut tärkeäksi tekijäksi verkostosuhteissa. Tämä osoitetaan Jukka Vesalaisen kirjassa *Katetta kumppanuudelle* (2006), jossa käsitellään Kohtamäen tutkimusta vuodelta 2003. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esiin nostettujen tulosten yleisin linja on se, että luottamus vähentää vaihdantasuhteissa sen liiketoimintakustannuksia. Tutkimuksista on tulkittavissa, että luottamus lisää ostajan lojaalisuutta myyjää kohtaan, josta taas seuraa mahdollisuus myyntivolyymien kasvuun. Liiketoimintakustannuksilla on merkittävä osuus muodostuvista kustannuksista.

Alla mainittujen kustannusten vähentäminen parantaa molempien osapuolten saavuttamaa hyötyä ja taloudellista tulosta. Tutkimuksessa esitettyjä liiketoimintakustannuksia ovat Vesalaisen (2004, 25) mukaan seuraavat kustannustekijät:

- 1) neuvottelukustannukset
- 2) yhteistyökumppaneiden etsimiseen liittyvät kustannukset
- 3) tiedonhankintaan ja oppimiseen liittyvät kustannukset
- 4) varastointi- ja logistiikkakustannukset.

Luottamus rakentuu ja kasvaa onnistuneisiin aikaisempiin yhteistyökokemuksiin. Verkostoja ja henkilökohtaisia kontakteja syntyy kaikilla liiketoimintaa tekevillä tasoilla. Tämä edistää yrityksen punoutumista sosiaalisiin verkostoihin. Luottamusta synnyttävät yhteiset toimintatavat ja arvot sekä tietoisuus siitä, että luottamuksen rikkoutuessa osapuolilla on paljon menetettävää. Menetettäessä luottamuksen, yritys menettää yhteistyön jatkumon sekä maineensa verkoston jäsenenä. Toivolan (2006) mukaan luottamus edistää vuorovaikutuksen helppoutta ja joustavuutta, jotka taas parantavat verkoston toimivuutta ja menestymisen mahdollisuuksia.

Kahden verkoston jäsenen luottamus toisiinsa kasvaa kumulatiivisesti. Kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja heille syntyy yhteinen sitoutuminen yhteistyöhön, tulee myös transaktiokustannukset eli vaihdantakustannukset pieneneväksi. Aikaa ja energiaa ei tarvita enää niin paljon päätöksentekoon, neuvotteluihin ja yhteistyön toteuttamiseen. Luottamus on etenkin hiljaisen tiedon siirtämisessä erittäin keskeinen edellytys.

”Luottamus voidaan jakaa kolmeen eri luottamustyyppiin.” (Toivola 2006, 65.)

Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa, että lupauksista ja sovitusta asioista pidetään kiinni. Tämän kaltaisia sopimuksia ovat esimerkiksi aikataulut. Osaamiseen perustuvassa luottamuksessa osapuolet voivat luottaa toistensa ammattitaitoon ja osaamisen siten, että työn laatu täyttää molempien vaatimukset. Pitkäaikaisten kumppanuuksien välinen goodwill -luottamus perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin estäen oman edun tavoittelun. Kuitenkaan usein tapahtuvat liiketoiminnot eivät riitä luottamuksen syntymiseen, vaan siihen tarvitaan sosiaalisten suhteiden verkosto ja vastavuoroisuuden periaate. Luottamus kasvattaa luottamusta.

Sosiaalinen pääoma eli ihmisten persoona, koulutus ja työkokemus vaikuttavat siihen, millä tavoin jokainen suhtautuu verkostoihin ja kokee verkostomaisen toiminnan. Sosiaaliset suhteet vaikuttavat monimutkaisilla tavoilla verkostoihin. Yrityksen työntekijöillä on sidoksia sisäisesti ja myös muiden yhteistyökumppaneiden, toimijoiden sekä kilpailijoiden kanssa. Tämä tuo mukanaan sen, että päätöksentekoon vaikuttavat näiden sidosten tuomat jännitteet eivätkä aina markkinavaihdannan periaatteet.

Verkostot ovat jokaiselle meistä lähtökohtaisesti erilainen asia, joka jättää arkitoiminnoissa paljon tulkinnan varaan – miten voidaan hallita yksittäisen, asiakasrajapinnassa työskentelevän työntekijän persoonaa, kokemustaustaa ja tunnetta organisaatiosta sekä kumppanista. Kukin toimija tarkastelee yritysten välistä yhteistyötä omasta roolistaan. Juuri tästä syystä rajapinnoilla työskentelevien henkilöiden tulkintaa, päätöksentekoa ja käyttäytymistä ohjaavan tekijän ymmärtäminen on erittäin tärkeää yhteistyösuhteiden syntymisen ja kehittymisen kannalta. Näin olleen kumppanuus voidaan nähdä ihmisten välisenä käyttäytymisenä, joka voi olla huomattavan erilaista mitä on sovittu, tavoiteltu tai esitetty yrityksen johdon taholta. Yhteistyön tahtotila, esimerkiksi kumppanuus, toteutuu vasta silloin kuin kaikki yritysten rajapinnoilla työskentelevät henkilöt toimivat toimintamallin mukaisesti.

Verkostojen avulla yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Niiden avulla voidaan kehittää yhteistyössä tarjottavia palveluja ja tuotteita. Uudet verkoston jäsenet täydentävät omalla osaamisellaan kokonaisuutta ja tuovat yhteistyöllään mahdollisuuden uuden oppimiseen sekä uuden osaamisen hankkimiseen. Näitä hyödyntämällä ja syventämällä verkoston väliset yritykset ovat matkalla kohti syvempää kumppanuuden astetta. Tätä innovatiivisuuden ja yhdessä kehittämisen mahdollisuutta hyödynnämme opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa.

### 3.2 Liikesuhteesta kumppanuuteen

*”Kumppanuus on kahden kauppa, jossa tarvitaan molemminpuolista panostusta, sitoutumista, vastavuoroisuutta ja samalla tavoin ymmärrettyjä periaatteita.”*

Kiinko ja Scandic Continental toimivat liikesuhteessa keskenään ja tekevät kauppaa palveluilla ja fyysisillä tuotteilla keskenään. Jouni Sakki kertoo kirjassaan Logistinen prosessi (1999) mitä tällä tarkoitetaan, ”Liiketoiminta koostuu useiden yksittäisten toimintojen muodostamasta ketjusta. Kauppa on liiketoimintaa, jossa ostetaan ja myydään ja tavallisesti myös kuljetetaan ja varastoidaan.” Yritysten keskinäinen liiketoiminta nojaa kilpailuedun saamiseen kilpailijoilta yhteistyön kautta ja tämä tapahtuu arvoketju ajattelun kautta. Sakki kertoo kirjassaan Logistinen prosessi (1999) asiasta lisää, ”Yritys saavuttaa kilpailuedun suorittamalla arvotoimintonsa pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijansa. Koko liiketoiminnan kehittämisen peruslähtökohtana tulee olla asiakaslähtöisyys.”

Kiinko on keskisuuri ja Continental suuri yritys. Vakaslahden (2004) mukaan yhteistyö voi toimia tuloksekkaasti sekä isojen ja pienten yritysten välillä ja jopa osittain samalla liiketoiminta-alueella toimivien kilpailijoiden välillä. Suuret yritykset hakevat verkostoitumisesta yleensä nopeutta, innovointia, taktista resursointia sekä pääoman tuottoa optimoivia mekanismeja. Pienemmät yritykset ovat hakeneet yhteistyöstä rahoitusta, referenssiä, myynnin kasvua, markkinointiyhteistyötä, jakelukanavaa tai valmistusosaamista. Pohdittava asia on, milloin yritysten välinen suhde on syvä ja verkostomainen ja milloin taas ohut, markkinaehtoinen liiketoimintasuhde.

Liikesuhteella tarkoitetaan yritysten välillä olevaa pidempikestoista vaihdantaa.

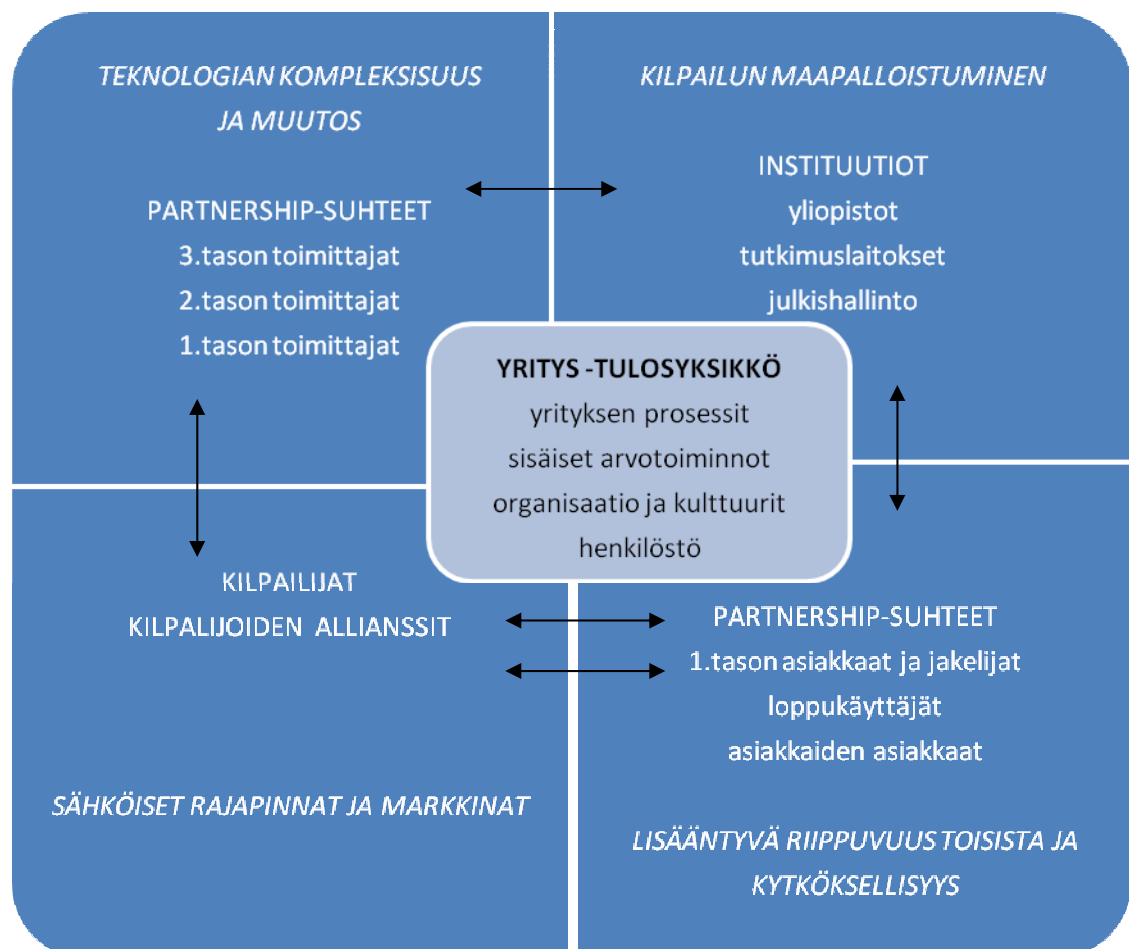
Liiketoimintasuhdet voidaan jakaa Vesalaisen mukaan (2004, 37) neljään kategoriaan: markkinaehtoiisiin suhteisiin, pitkäkestoisiin vaihdantasuhteisiin, järjestelmätoimittajasuhteisiin ja kumppanuussuhteisiin.

Scandic Continentalin ja Kiinkon suhde on lähinnä vaihdantasuhdemallia, jossa on kumppanuussuhteen piirteitä. Myös markkinaehtoisuutta löytyy, koska molemmat toimivat hyvin suhdanneherkällä alalla, johon muutokset rahanarvossa, lama ja rahan käytön muutokset vaikuttavat huomattavasti. Erityisesti majoitus-, ravitsemus- ja talousalalle eli marata-alalle kuuluva Scandic on aina altis kausittaiselle muutokselle ja globaalille taantumalle. Pitkäkestoisuutta markkinasuhteessa löytyy liikesuhteen pitkäaikaisuuden takia, mutta kumppanuuden syvyydestä ei ole näyttöä ilman



tutkimuksen suorittamista. Kumppanuuden merkkejä toiminnasta löytyy kuten: tiivis yhteistyö, jatkuvuus, yhteneväiset prosessit, vaihdannan pysyvyys.

Alla olevassa kuvassa kolme (KUVIO 3) Christian Grönroos esittää liiketoimintasuhteet ja verkostot, kohdeyrityksen näkökulmasta. Keskellä voisi olla vaikkapa Scandic ja 1. tason partnership -kohdassa Kiinteistöalan Koulutuskeskus. Kuvassa luetellaan lisäksi neljä eri vetovoima-tekijää jotka vaikuttavat liikesuhteeseen ulkoisesti: teknologian kompleksisuus ja muutos, kilpailun maapalloistuminen (globalisaatio), sähköiset rajapinnat ja markkinat sekä lisääntyvä riippuvuus toisista ja kytköksellisyys. Lisäksi on neljä lähempänä keskiötä olevaa tekijää, jotka vaikuttavat yritykseen. Näitä tekijöitä ovat: partnership – suhteet (toimittajat), kilpailijat, instituutiot ja partnership -suhteet (asiakkaat ja loppukäyttäjät).



KUVIO 3. Liiketoimintasuhteet ja verkostot – kohdeyrityksen näkökulma (Grönroos 2001, 193)

Christian Grönroos kertoo kirjassaan *Palvelut ja asiakassuhteet* (1991, 193) että yhä useammat yritykset ulkoistavat sellaiset liiketoimintonsa, jotka eivät ole keskeisiä niiden ydinosuamisen kannalta ja lisää että jos on kyse strategista merkitystä omaavista arvotoiminnoista ulkoistaminen edellyttää kiinteiden partnership (kumppanuus) - tyyppisten toimittajasuhteiden luontia. Juuri näin on Scandicin ja Kiinkonkin liikesuhteessa, jossa ensimmäinen tarjoaa tilat sekä palvelut ja toinen myy tuotettaan asiakkailleen pidettäväksi ensiksi mainitun tiloissa. Lisäksi Grönroos toteaa kirjassa *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* (2001) että, ”Teollisuus- ja palveluyritykset huomaavat usein, että niiden on mahdotonta toimittaa yksinään asiakkaiden tarvitsemaa kokonaistarjoomaa tai että tarjoaman tuottamiseen tarvittavien resurssien ja tietämyksen hankinta tulisi liian kalliiksi.”

”Asiakkaat vaativat lyhyempiä ja samalla joustavampia toimitusaikoja kilpailukykyisillä hinnoilla. Laatu ja sen sertifiointia pidetään jo annettuna tekijänä. Kyetäkseen vastamaan näihin haasteisiin yritykset rakentavat toimittajaverkkoja, joissa kukin jäsen keskittyy niiden arvotoimintojen tuottamiseen, joihin sillä on vahva ydinosuaminen.” (Grönroos 1991, 193.) Näin on myös Kiinkon ja Scandic Continentalin yhteistyössä jossa asiakkaalle tarjottavat palvelut ja tuotteet on luotu nimenomaan ajatellen molempien yritysten vahvuuksia ja sitä mitä ne parhaiten tuovat mukaan palvelupalettiin ja mikä miellyttää parhaiten asiakasta.

Vesalaisen (2004, 37) mukaan liikesuhde on taipuvainen kehittymään kohti kumppanuutta, jos liikesuhteeseen liittyy sellaisia investointeja tai osaamista, joka on erityistä ja juuri tässä liikesuhteessa välttämätöntä, toimitukset ovat ei-standardoituja ja toimittaja osallistuu asiakkaan tuotekehitykseen, markkinoille tuodaan uusia tuotevariaatioita lyhyellä tuotesyklillä tai asiakkaan markkinoilla valitsee nopea kysynnän kasvu.

” Yritykset yrittävät kumppanuuksien avulla löytää parhaan mahdollisen toimintatavan, sekä johdolle että henkilökunnalle, jotta yritykset voisivat paremmin varautua mahdollisiin odottamattomiin teknologisiin ja liiketaloudellisiin muutoksiin” (Teague 2005, 568). Kumppanuuden tavoitteet ovat syvemmällä kuin valmiiden tuotteiden tai palvelujen ostotoiminnassa.

Yritysten ryhtyessä rakentamaan kumppanuutta, tulisi ennen toiminnan aloittamista ottaa huomioon yritysten lähtökohdat. Perustana on yritystoiminnan läpinäkyvyys, jolloin kaikkien suunnitelmien ja toiminnan rajojen tulisi olla selkeästi ja avoimesti kaikkien tiedossa. Toisena tärkeänä toimintatapana on toiminnan laajuus ja syvyys.

Kumppanuuden tulisi kattaa sekä strategiset että toiminnalliset asiat niin, että henkilökunta tuntee voivansa vaikuttaa asioihin ja päätöksen tekoon. Henkilökunnan tulisi myös kokea saavansa lisähyötyä kumppanuudesta. Perustana on myös alkavan kumppanuuden uskottavuus, jossa kumppanuuden tulisi luoda henkilökunnalle uusia, heitä hyödyttäviä toimintatapoja. Kumppanuudella on parempi jatkuvuus, jos sillä on ylimmän johdon avoin sitoutuminen ja henkilöresurssiasioista ollaan kiinnostuneita. Näin sitoutuminen tapahtuu koko organisaation tasolla. Yhtä tärkeää on kartoittaa muutosten vaikutukset yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. Jos rajuja muutoksia tapahtuu, tulisi nämä välittömästi sovitella, jotta ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät pysyisivät tyytyväisinä. Koko kumppanuus tulisi punnita säännöllisin väliajoin, sekä työntekijöiden kesken ja kumppanuus yritysten suoritusten kautta.

Liikesuhteen kehittyessä kumppanuuteen myyvän ja ostavan yrityksen johtajien, päälliköiden, esimiesten ja suoritusportaan roolit muuttuvat ratkaisevasti. Alussa tunnustellaan esimerkiksi asiakkuus- ja hankintapäällikön kautta mahdollisen yhteistyön mahdollisuutta yritysten välillä. Seuraavaksi edellä mainitut alkavat työstää yhteistyötä omien organisaatioidensa tukemana. Syvenevässä yhteistyössä yritysten eri osastot ovat jo aktiivisesti yhteistyössä, mutta ydintoiminta on edelleen asiakkuus- ja hankintapäällikön välillä. Kumppanuusasteella ollessa kaksi yritystä toimii siten, että molemmat ovat win-win tilanteessa, molempien eri osastot tekevät saumatonta yhteistyötä ja yritysten väliltä puuttuu välikädet toiminnan ollessa täysin kumppanuusasteella. Muodostunut yhteisö on ongelmaratkaisuelin, joka tähtää investointien tekemiseen ja sopeutuu eri tilanteisiin. Bamfordin mukaan (2003, 186) kumppanuuden johtamisesta päätettäessä tulisi ottaa huomioon kumppanuuden suuntaus, arvo, kumppanuuden kesto sekä yrityskulttuurit ja organisaatioiden rakenteet.

Kumppanuuden hyötyjä tarkastellessa merkittäväksi lisäarvoksi nousee uusien markkinoiden löytäminen. Yhteistyön avulla yritys voi laajentaa toimintaansa uudella markkina-alueella ja hankkia samalla uusia asiakkaita. Vakasladden (2004) mukaan sopimuksilla voidaan jopa tasata kilpailevien tuotteiden tai palvelujen

markkinointikuluja, jotta kokonaiskilpailuetu saadaan säilytettyä muita tulokkaita parempana. Kumppanuussuhteet usein vähentävät liiketoiminnallista riskiä kun riskit jakaantuvat osapuolten kesken tai kun osapuolet tasaavat toistensa heikkouksia ja vahvuuksia. Yhteistyö saattaa myös synnyttää uusia tuotteita ja edistää tuotekehitystä. Uudet markkina-alueet, tuotteet ja teknologia laajentavat jakelukanavia kasvattaen samalla myyntiä. On helpompi lähteä uudelle suunnalle kun yhteistyöverkoston tuki on hyödynnettävissä.

Pienten yritysten kyky innovoida on usein parempi kuin isojen organisaatioiden johtuen niiden rakenteellista ominaisuuksista kuten nopeudesta ja ketteryydestä reagoida muutoksiin. Tarkkailemalla toisiaan kumppanit voivat oppia toisiltaan paljon. Lisäksi kumppanuussuhteet voivat parantaa reagointikykyä asiakas- ja markkinamuutoksiin.

Sosiologinen verkostoteoria tunnistaa kaksi verkostojen päätyyppiä, heikon ja vahvan vuorovaikutuksen verkostot. Yritysverkostoissa heikon vuorovaikutuksen verkostolla tarkoitetaan esimerkiksi yhteyksiä tutkimuslaitoksiin sekä organisaation omaan hiljaiseen tietoon. Vahvan vuorovaikutuksen verkostot puolestaan muodostuvat henkilösuhteista, jotka vahvistavat liiketoiminnan päätöksiä sekä liiketoimintasuhteista, jotka edistävät suoraan toimintaa kuten asiakas- ja toimittajasuhteet. On osoitettu, että ideat jalostuvat merkittävässä määrin heikkojen vuorovaikutusten verkostoista. Vahvan vuorovaikutuksen verkostoilla on taipumuksena tuottaa ja toistaa samoja tuloksia ja näin tukea organisaation tapakulttuuria. Heikon vuorovaikutuksen verkostot voivat muodostaa siltoja muihin sosiaalisiin sidosryhmiin vahventaen uuden ajattelun muodostamista. (Vakaslahti 2004, 41).

Kumppanuudessa on myös negatiivisia puolia ja kumppanuuksia onkin hyvä tarkastella kriittisesti. Verkostoituminen voi tuoda mukanaan esteitä tai hidasteita tuleville valinnoille. Tällaisia voivat olla esimerkiksi avainasiakkuudet, rahoitusjärjestelyt ja erilaiset toimittajasopimukset. Strategiseen ajoitukseen, kilpailijaseurantaan ja toimintaympäristön tarkasteluun paneutuminen auttavat oikeita valintoja tehdessä. Sopimuksilla kannattaa pyrkiä varmistamaan oikeudenmukainen voitonjako. Tärkeää on myös säilyttää realismi ja usko omaan osaamiseen eikä pelkästään luottaa muiden tietotaitoon. Lisäksi tulee varautua mahdollisiin kilpailijamuutoksiin ja eriävien tavoitteiden tuottamiin pettymyksiin tulevaisuudessa.

Kumppanuuksien kautta haetaan myös etua kustannuksiin ja käytettävään kapasiteettiin. Näillä tavoitellaan muun muassa joustavuutta ja kevyempää rakennetta. Uuden kumppanin mahdollisuuksia arvioitaessa on varmistettava, että hyödyt ovat tasapainossa niiden tekijöiden kanssa, joista yhteistyön käynnistyttyä joudutaan tinkimään. Verkostojen rajapintoja tutkittaessa on hyvä etsiä mahdollisia heikkoja signaaleja, alttiutta muutokselle ja kompleksisuudelle.

### 3.3 Kumppanuuden kehittyminen

Kyky toimia osana useampaa verkostoa ja rakentaa omia kumppanuus- ja verkostosuhteita ovat keskeisiä tulevaisuuden menestymisen edellytyksiä (Valkokari 2009, 16). Kuten aiemmin mainitusta voidaan päätellä, että alati muuttuvassa, monitahoisessa yritysmaailmassa on kumppanuus myös yksi keino mukautua eteen tuleviin haasteisiin. Harvalla yrityksellä on yksinään mahdollisuutta vastata kaikkiin muutoksiin, joten kumppanuus tuo mahdollisuuden saada laajempaa pohjaa asioiden suunnitteluun. Myös reiluus työpaikalla, kehittyminen ja kilpailukyvyyn edistäminen ovat huomionarvoisia seikkoja.

Guestin ja Peccein (1998) mukaan päätekijät pidemmän aikaa toimineen kumppanuuden erittelemiseksi ovat mainittu alla.

1. Sitoutuneisuus liiketoiminnan menestymiseen. Henkilökunnan tulee aktiivisesti etsiä uusia tapoja tehdä organisaation toiminta kannattavammaksi.
2. Työntekijän turva. Työnantajat sitoutuvat välttämään leikkauksia henkilökunnassa ja kehittävät houkuttelevia uramahdollisuuksia työntekijöilleen.
3. Työntekijän ääni. Henkilökunnan annetaan laajalti ja joka tasolla kertoa mielipiteensä asioista.
4. Menestyksen jakaminen henkilökunnan kanssa. Tämä voidaan toteuttaa muun muassa jakamalla voittoa tai edistämällä koko henkilökunnan tasavertaisuutta henkilöstöhallinnon keinoin.
5. Koulutus ja kehitys. Yrityksen henkilökunnan lisäkoulutus ja kompetenssien parantaminen.

6. Joustava työn suunnittelu ja suora osallistuminen. Työnkierto ja moniosaaminen työpaikalla parantavat tiimityöskentelyn mahdollisuuksia.

Neuvotteluprosessi on olennainen osa yritysten välistä yhteistoimintaa ja liikesuhteiden hoitoa. Se sitouttaa osapuolet ja luo luottamus pohjan yhteiselle toiminnalle. Luottamus rakentuu onnistuneista yhteistyökokemuksista. Kaikki nämä yhdessä luovat jatkumon kehittyvälle ja strategiselle kumppanuudelle. Kiinkon ja Scandic Continentalin välisestä suhteesta pyritään tämän kehityshankkeen avulla löytää asioita jossa näitä yhteistyökokemuksia voitaisiin kehittää. Asiakas- ja asiakkuusrajapinnassa työskenteleviltä henkilöiltä saatava palaute peilataan lopputyössä käytettävään teoriaan ja mahdolliset uudet toimintatavat käydään läpi.

Vesalaisen mallin mukaan yritysten välinen kumppanuus jaetaan organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen sidoksisuuteen. Nämä kaksi tekijää linkitetään keskenään siten, että yhteistoiminta tehostuu, lisäarvoa yhteistoiminnalle muodostuu, kumppanusten asema markkinoilla paranee ja kumppanuusyrietysten tuotot lisääntyvät. Kumppanuus luo myös oppimisen ympäristön, jossa yritykset vaihtavat keskenään informaatiota tai kehittävät kokonaan uusia innovatiivisia teknologioita ja liiketoimintoja (Vesalainen 2006, 64).

Eri kumppanuuksia yhdistää kolme eri tekijää (Bamford 2003, 12):

1. Kaikki kumppanuudet ovat kahden tai useamman eri yrityksen sopimuksia, joissa yritykset antavat resurssejaan yhteiseen käyttöön luoden yhteistä voittoa.
2. Kumppanuuksien ehdot muotoutuvat tarkemmin kumppanuuden kestäessä, niitä ei alussa voida eritellä ja sopia pysyvästi.
3. Päätökset tehdään yhdessä ja ne tähtäävät arvon tuottamiseen kumppanuuden jäsenille.

”Vaikka kumppanuus olisi lähtökohtaisesti hyvin suunniteltua, pitää kumppanuuden eteen nähdä jatkuvasti vaivaa ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin tulee pystyä mukautumaan.” (Bamford 2003, 5). Toimintaympäristö ja sen myötä toimijat kehittyvät jatkuvasti. Uusi teknologia, talousnäköymät ja yleiset trendit muuttavat suuntaa ja

ihmisten näkemyksiä vaikuttaen kumppanuuksiin sekä esimerkiksi yrityksissä toimiviin henkilöihin ja asiakkaisiin.

Kumppanuuksilla voidaan tasata yritysverkoston voimavaroja. On hyvä kuitenkin muistaa, ettei kumppanuus ole itsetarkoitus ja yhteistyösuhteen syvyyden ratkaisee tarkoituksenmukaisuus. Kriittisen analyysin kautta yhteistyösuhteen kumpikin osapuoli arvioi omalla taholla sitä kannattaako ja millä ehdoilla ryhtyä syvällisempään yhteistyösuhteeseen tietyn yhteistyökumppanin kanssa. Yritysten väliselle yhteistoiminnalle on ominaista, että kumppanit vaihtavat keskenään palveluja, joista molemmat osapuolet hyötyvät. Kumppanuussuhteissa on yritysten voimavarojen ja osaamisen yhdistäminen sekä vuorovaikutus, jolla luodaan menestystä ja tuotetaan lisäarvoa. Lisäarvo näkyy esimerkiksi uusien palvelujen, lisääntyneen myynnin tai markkinaosuuden kautta.

”Strategisen kumppanuuden tärkeimmät kohdat ovat toimintastrategia ja yritysten organisaatiot. Ne nojaavat kilpailuympäristöön ja luovat pohjan muille strategisen kumppanuuden tärkeille osille: kumppanuusvalinnoille kokonaisuudessaan, kumppanuuden eri muodoille, kumppanuuden johtamiselle ja kumppanien kyvyille.” (Bamford 2003, 10).

Taloudellinen näkökulma	– kasvava osakearvo
	– kasvustrategiat, asiakasarvon lisääminen, uusien tulonlähteiden hankinta
	– tuottavuusstrategian, kustannustehokkuus, pääoman kierto
Asiakasnäkökulma	– asiakkaan kokema arvo, tuote/palvelu-attribuutit, asiakassuhteet, imago
	– hinta, laatu, saatavuus, valikoima, toiminnallisuus, palvelut, brändi
Sisäisten prosessien näkökulma	– toiminnan tehokkuus, joustavuus, tuotanto, logistiikka
	– asiakkuuden hallinta
	– innovointi, tuotekehitys
	– regulointi, standardointi
Osaamisen näkökulma	– henkilöstöpääoma, resursointi ja tietotaidot
	– organisaation tietopääoma ja tietovarannot
	– organisaation toimintamallit

TAULUKKO 1. Strategiset elementit ja kumppanuudet (Vakaslahti 2004, 76)

Kumppanuudet tulisi sitoa yrityksen strategiaprosessiin, mutta on tärkeää tiedostaa, mihin yrityksen strategiaan elementteihin kumppanuuksilla halutaan vaikuttaa. Yritysstrategiassa määritellään pidemmän aikavälin tavoitteet sekä resurssit, joilla tavoitteet saavutetaan. On pidettävä mielessä – minne ollaan menossa – miten sinne päästään – milloin siellä ollaan. Kumppanuutta voidaan lähestyä eri strategisista näkökulmista, joita ovat taloudellinen, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja osaamisen näkökulma (TAULUKKO 1).

Taulukossa yksi kuvataan, miten taloudellisesta näkökulmasta kumppanuus merkitsee varmempaa tulonlähdettä ja kannattavampaa kasvustrategiaa. Kustannustehokkuudella taas tavoitellaan sitä, ettei kaikkia prosesseja tarvitse tehdä yksin.

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna tärkeäksi voidaan nostaa kumppanuuden tuottama arvo asiakkaalle, tuotteen ja palvelun kokonaisvaltaisempi tarjonta, laatu sekä



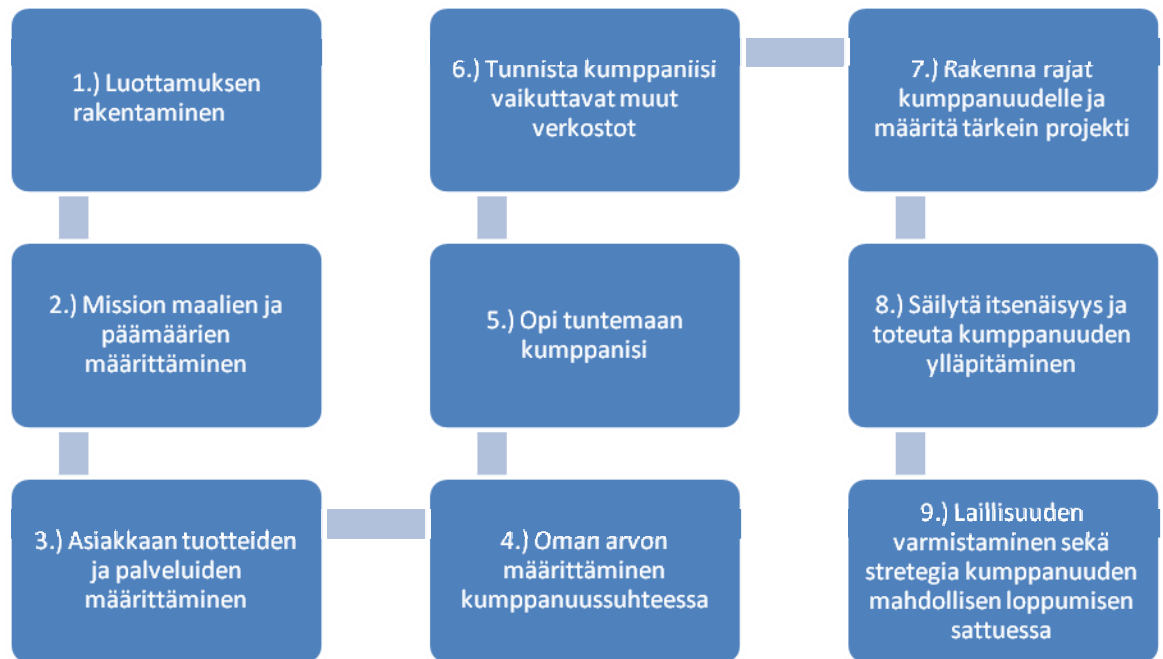
kilpailukykyisempi hinnoittelu. Myös imagon kannalta oikein valittu kumppani antaa positiivista yrityskuvaa ja vahvistaa molempien brändiä.

Sisäisten prosessin näkökulmasta voidaan tehostaa toimintaa ja joustavuutta. Tämä antaa myös uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden innovointiin. Tätä mallia käytetään kantavana ajatuksena tässä opinnäytetyössä.

Osaamisen näkökulmasta laaja-alaisempi ammattitaito ja henkilöstön tietotaito pääsee paremmin oikeuksiinsa ja niitä voidaan paremmin hyödyntää. Lisäksi toimintamalleja voidaan yhdessä kumppanien kanssa kehittää.

Wallace tuo nähtäväksi kuviossaan neljä (KUVIO 4) järjestyksen, missä kumppanuuden eri vaiheet toteutuvat. Ensimmäinen vaihe (kohdat 1 - 2) kertoo yhteistyön perusosien yhdentämisen tärkeydestä. Näitä perusosasia ovat kahdenkeskinen luottamus ja asiakkuussuhteessa olevien yritysten yhteneväisyys. Nämä määrittävät sen, onko yrityksillä lähtökohtaisesti mitään mahdollisuutta luoda pidempää asiakassuhdetta keskenään. Seuraavissa kohdissa (kohdat 3 - 8) syvennetään kumppanuussuhteen osasia ja analysoidaan mitä kukin osapuoli tuo kumppanuuteen. Tuotteiden ja palveluiden tunteminen läpikotaisin on tärkeää, jotta osataan luoda heti alusta oikeaa, kannattavaa liiketoimintaa. Osapuolten toiminnan koordinointi kumppanuustoiminnan eri tekijöiden suhteessa vaatii tarkkaa analyysiä. Oppiminen kumppanista ja tämän verkostoista helpottaa ymmärtämään, mitä vaikutuksia kumppanuus tuo yksittäisen yrityksen toimintaan. Hedelmällisen kahdenkeskisen toiminnan lähtökohtana on varaukseton ja läpinäkyvä informaation vaihto ja myös tieto siitä, että kumppani on juuri sellainen kuin etukäteen oli analyysissä annettu ilmi. Kumppanuuden ollessa tasolla jossa perusasiat ovat jo paalutettu, voidaan siirtyä toiminnalliselle tasolle luomaan yhteisiä projekteja.

Wallace kertoo kuviossa yksi kuvatussa strategisen kumppanuuden syklisessä mallissa (KUVIO 4) myös, että itsenäisyyden säilyttäminen ja kumppanuuden ylläpitäminen sekä hyvinä että huonoina aikoina on liiketoiminnan kannalta kannattava strategia (kohdat 9 - 12). Yhteiskunnallisessa toiminnassa laillisuuden varmistaminen ja toiminnan läpinäkyvyys ovat ensi arvoisen tärkeitä seikkoja. Viimeisenä on kohta kumppanuuden mahdollisen loppumisen varalta. Tämä on tärkeä asia olla olemassa, vaikka kumppanuutta suunniteltaessa on pystyttävä näkemään pitkän tähtäimen hyödyt ja kyettävä yrityksinä luoda pitkäjänteistä toimintaa.



KUVIO 4. Strategisen kumppanuuden syklinen malli (Wallace 2004, 49)

”Yrittäjille kumppanuus on erinomainen keino pitkäaikaiseen, jatkuvaan kasvuun. Yrittäjien etsiessä luovia ja uskottavia tapoja kasvattaa omaa liiketoimintaa kuluttajamarkkinoilla, he päätyvät lopputulokseen, jossa heidän tulee olla tehokkaita kumppanuuksien luomisessa kasvumahdollisuuksien ollessa näissä ovat huomattavat.” (Wallace 2004, 23)

Kumppanuuksien luominen siis lisää mahdollisuuksia uusien kanavien löytämiseen tuotteita ja palveluita markkinoitaessa, lisäksi kumppanuuden molemminpuolisuus antaa mahdollisuuden uusien tuotteiden ja palveluiden luomiselle. Verkostot ja erilaiset yhteistyöjärjestelyt tuovat mukaan myös strategista lisäarvoa, joka taas vaikuttaa positiivisesti kilpailuasemaan.

Menestyäkseen on tärkeää tuntea oma toimintaympäristö. Lisäarvo voidaan saavuttaa ainoastaan tarjoamalla tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakastarpeisiin. Vakaslahden (2004) mukaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös asiakkaan tarpeet vaihtuvat usein. Arvo siirtyy vanhoista liiketoimintamalleista uusiin toimintatapoihin, jotka tuottavat tehokkaammin asiakkaalle lisäarvoa. Osa arvoverkostosta on yrityksen sisäistä verkostoitumista ja osa muodostuu yrityksen

yhteyksistä kumppaneihin. Tämä taas muodostuu kun toimintaprosessien välillä on yhteys.

Operatiivinen tehokkuus yhdistettynä strategiseen ja lisäarvoa tuottavaan verkostosuunnitteluun, tuo mukanaan onnistumisia liiketoiminnassa. Kumppanuuksien kannalta tulisi verkostoitua ja olla mukana monissa erilaisissa yhteistyöhankkeissa, jotta pystytään hyödyntämään uudet innovatiiviset mahdollisuudet näillä markkinoilla. Kumppaneita, joilla on ymmärrystä tiettyjen kohdemarkkinoiden erityspiirteistä sekä vahva markkinaosuus jossakin asiakassegmentissä, voidaan myös hyödyntää toimintaympäristössä.

#### 3.4 Vastuullisuus liikesuhteessa

Vastuullisuus on noussut viime vuosina suureksi teemaksi yhteiskunnan kaikilla tasoilla; yritysmaailmassa, julkisella sektorilla, yhteisöissä ja kotitalouksissa. Vastuullisuus on luonut uuden katsantokannan, jolla osoitamme olevamme kiinnostuneita asioista suuremmalla perspektiivillä, eikä ainoastaan omaa välitöntä etua ajatellen.

Vastuullisuus jakaantuu yleisesti ottaen useampaan osaan: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen. Yritysten on täytynyt alkaa toimia vastuullisesti, jotta heidän yhteytensä kuluttajiin ei katkeaisi nykyisessä transparentissa informaatioyhteiskunnassa.

Vastuullinen yritystoiminta muovautuu yrityksen omien arvojen ja tavoitteiden sekä lainsäädännön ja sidosryhmien odotusten perusteella. Myös yrityksen toiminnan luonne ja toimintaympäristö vaikuttavat vastuullisuuden sisältöön ja painotuksiin. Yritys sisäistää ja sisällyttää vastuullisuuden itse osaksi strategiaansa ja päivittäistä toimintaansa. Tämä edellyttää yrityksen johdon sitoutumista, henkilökunnan osallistumista ja selkeitä yrityksen sisäisten vastuiden määrittelyä.

Carroll sanoo (2006, 13) ihmisten hyvinvoinnin, koulutuksen ja television mukanaan tuomat tekijät ovat luoneet yrityksiin suuntautuvan kritiikin. On syntynyt korkeampia odotuksia sekä ihmisille itselleen että yrityksille, joilta he palvelunsa ostavat. Yritykselle syntyy niin sanottu sosiaalinen ongelma, jossa ihmisten odotukset eivät vastaa sitä mitä yrityksellä on mahdollisuus tehdä. Kuitenkin yritysten etu on antaa näyttöjä vastuullisesta toiminnastaan, jotta imago ja odotusarvot yritystä kohtaan kuluttajien kesken pysyisivät hyväksyttävänä.

Yritysten tulee jatkuvasti osallistua yhteisön toimintaan, antaa resursseja yhteisöön ja näin pyrkiä parantamaan yhteisön elämän laatua. Eettinen vastuullisuus on keskeinen osa sosiaalista vastuuta. Tämä näkyy siinä, onko yritystoiminta reilua kuluttajia, yhteisöään ja kanssakilpailijoitaan kohtaan. Yritys on lähes pakotettu osoittamaan nykyaikaiselle kuluttajalle, että vastuullisuus on otettu huomioon. Ilman tätä yritykselle tulee auttamatta kylmä ja häikäilemätön leima.

Edellä mainittujen lisäksi lakien noudattaminen sekä taloudellinen vastuullisuus ovat ensiarvoisen tärkeitä sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueita. ”Taloudellisesti vastuullinen yritys kantaa huolta taloudellisesti pitkäjänteisestä toiminnastaan, jossa otetaan myös yhteisö huomioon. Pitkät työsuhteet, paikallinen työvoima, riittävät etenemismahdollisuudet ja koulutus on mahdollista järjestää vain yrityksessä, jossa on otettu taloudelliset asiat huomioon ja siten pystytty olemaan sosiaalisesti vastuullisia.” (Carroll 2006, 39.)

Jokainen yllämainituista neljästä kohdasta vaikuttaa eri sidosryhmän toimintaan. Taloudelliset tekijät vaikuttavat eniten yrityksen omistajien, työntekijöiden ja kumppanien toimintaan. ”Lakiin liittyvä vastuullisuus kiinnostaa omistajia ja sidosryhmien jäseniä, mutta enenevässä määrin myös kuluttajia. Eettinen vastuullisuus on tärkeää henkilökunnalle, asiakkaille, yhteisöllinen osallistuminen yhteisön jäsenille sekä kuluttajille.” (Carroll 2006, 40.)

Hyvä johtaminen on yksi yrityksen menestyksen kilpailutekijöistä. Johtaminen ja esimiestyöskentely ovat tärkeimpiä hyvinvoinnin ja sitä kautta tuloksekkaan toiminnan perusteita arjen työskentelyssä. Kumppanuusjohtamisen lähtökohtana ovat organisaation missio, visio ja arvot. Edellytyksenä niiden hyödyntämiseen on merkityksen ja arvon ymmärtäminen. Työkaluina missio, visio ja arvot perustuvat kumppanuusjohtamisen perusideologiaan; henkilöstösitouttamiseen ja yhteisten tavoitteiden tavoitteluun ja saavuttamiseen.

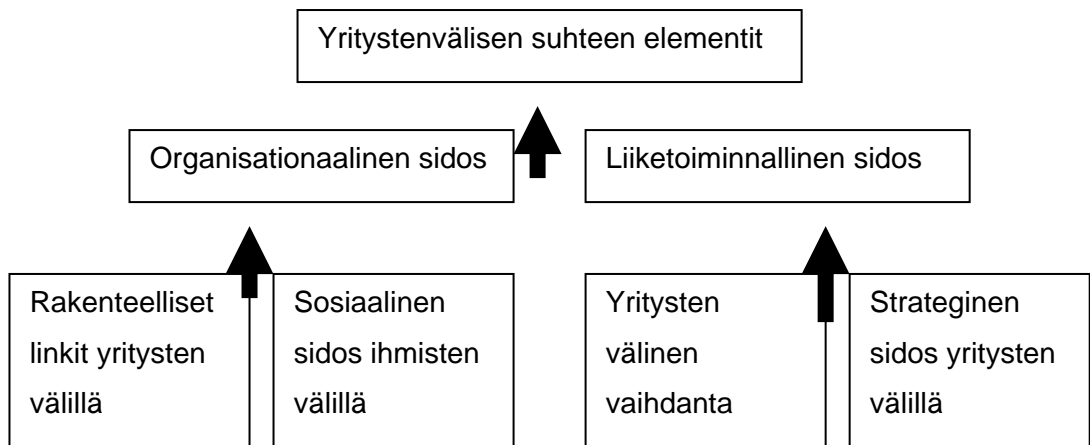
### 3.5 Kumppanuuden eri tasot

*”Yhteistyösuhteiden määrittely kuuluu yrityksen strategiseen johtamiseen. Yrityksen johto määrittelee sekä asiakas- että toimittajasuunnissa erilaiset yhteistyösuhteiden tasot. Kysymys on siitä, miten syvällisiin yhteistyösuhteisiin yritys katsoo tarpeelliseksi eri suunnissa ryhtyä.” (Vesalainen 2006, 205).*

Yhteistyön perusajatus on oltava selkeä ja ytimekäs. Oleellista on mitä kumppanuudelta haetaan. Haetaanko kumppanuudelta uutta teknologiaa vai markkinoita. Tärkeää on myös mitä yhteistyöllä saavutetaan ja millä ehdoin. Rakentamiseen, muutosten ja odotusten hallintaan, arviointiin ja mittaamiseen on paneuduttava huolellisesti yksittäisten hankkeiden sekä kokonaisuuden kohdalla.

Jukka Vesalainen on luonnut tutkimustyönsä pohjalta, kumppanuuden analysoinnin avuksi, teoreettisen viitekehityksen. Viitekehityksessä kumppanuutta ja sen tasoja tarkastellaan moniulotteisesti. Vesalaisen (2006) kuvion kaksi mallissa kahden yrityksen välisen suhteen tarkastelu on jaettu organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen sidoksisuuteen. Tämä jaottelu perustuu siihen, että kumppanuudessa on kysymys sekä organisaatioiden linkittymisestä keskenään yhteistä toimintaa tehostavien sitein että liiketoiminnallisesta yhteydestä, jossa yhteistoiminnan kautta pyritään muodostamaan lisäarvoja, parantamaan kumppanusten asemaa markkinoilla ja sitä kautta lisäämään kummakin yrityksen tuottoja. (KUVIO 5).

Kuviossa viisi kuvattu organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidoksisuus jaetaan alakäsitteisiin. Organisationaalinen sidoksisuus jakautuu rakenteelliseen ja sosiaaliseen sidoksisuuteen. Liiketoiminnallinen sidoksisuus pelaa vaihdannan kehittyneisyyden ja strategisen sidoksisuuden kautta. Organisatorinen sidonnaisuus tarkoittaa esimerkiksi yhteisiä tavoitteita, strategiaa ja teknologiaa, joilla verkostojen toimintaa pyritään ohjaillemaan. Yritystenväliset rakenteelliset linkit ja sosiaaliset sidokset ihmisten välillä muodostavat organisationaaliset sidokset. Sosiaalinen sidoksisuus rakentuu henkilökohtaisista suhdeverkostoista, joiden keskeisinä tekijöinä ovat luottamus, vuorovaikutus ja dialogi, avoimuus, oppiminen ja yhteinen näkemys. Rakenteelliset sidokset muodostuvat yhteisistä rakenteista ja järjestelmistä, jotka nivovat verkoston yritykset kiinteäksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 5. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2006, 48)

Yritystenvälinen rakenteellinen sidos voi kehittyä kolmen tyyppisissä rakenteellisissa ratkaisuissa, jotka sitovat verkostojen yritykset kiinteämmäksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi:

- rajapintarakenteet (toimintarutiinit, käytännöt yms.)
- yhteiset ja integroidut järjestelmät (tietojärjestelmät, suorituskyvyn arvioinnin ja mittaamisen järjestelmät yms.)
- yhteiset ja integroidut prosessit (ydin- ja tukiprosessien kehittäminen yhdessä, linkitetään tms.)

Organisaatiot ovat sosiaalisia rakenteita, jotka muodostuvat ihmisten käyttäytymisen ja henkilökohtaisten suhdeverkostojen kautta. Erilaiset rakenteet, järjestelmät, strategiat ja tavoitteet ohjaavat toimintaa siten, että lopputuloksena syntyy koordinoitua toimintaa. Tärkeää on kuitenkin se, miten ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät näissä puitteissa. Verkostossa oleville yrityksille kehittyy organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus, vuorovaikutus, oppiminen, samanlainen viitekehys ja ajattelumalli. Edellä mainitut tekijät kasvattavat kokemuksen kautta yrityksen sosiaalista pääomaa.

”Organisationaalisen oppimisen perusta on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa yksilöillä on mahdollisuus saavuttaa jaettu näkemys heitä koskettavista asioista.”

(Valkokari 2009, 140). Jotta tämä toteutuisi, käytettävissä pitäisi olla sellaisia foorumeita, jossa yritysten edustajat pääsevät vuorovaikutukseen keskenään.

Markkinaehtoisissa liiketoimintasuhteissa yritysten väliset rajapinnat ovat hyvin löyhästi

kiinni toisissaan. Kumppanuussuhteissa näille rajapinnoille on kehittynyt rakenteita työparien, kehittämistiimien, erilaisten palaverien, tapaamisten ja suhteiden muodossa.

Liiketoiminnallisella sitoutuneisuudella tarkoitetaan, miten yritykset tekevät yhteistyötä liiketoiminnan osa-alueilla kuten markkinoinnissa, tuotannossa, logistiikassa ja tuotekehityksessä. Strategisella sidoksella tarkoitetaan yritysten erikoistumisen astetta, täydennettävyyttä, panostusta yhteistyösuhteeseen sekä win/win – periaatteen toteutumista. Win/win – periaatteella tarkoitetaan toimintastrategiaa, jonka lopputuotoksena kaikki osapuolet hyötyvät tai tuntevat hyötyvänsä.

Yritystenvälinen vaihdanta eli tavaroiden ja palvelusten virta toimittajalta asiakkaalle konkretisoi yhteistyösuhteen sisällön. Tärkeänä jatkumona nähdään erilaiset lisäarvopalvelut sekä hinnoittelu.

Liiketoiminnallista yhteisyyttä voidaan tarkastella myös seuraavien tekijöiden kautta:

- yritysten erikoistuneisuuden aste, ydinosaamisen täydentävyys ja näistä johtuva strateginen riippuvuus
- yhteistyösuhteessa tai verkoston tasolla määritellyt visiot ja asetetut strategiset tavoitteet sekä näiden määrittelyprosessi
- panostukset yhteistyösuhteeseen ja yhteistyösuhteen kautta toteutuvaan toimintaan
- winwin – periaatteiden ja riskin jakamisen periaatteiden noudattaminen realisoituvat hyödyn tai tappion jakamisessa. (Vesalainen 2006, 59)

”Menestyvät yritykset hyödyntävät yhteistyötä oppiakseen kumppaniensa taitoja.” (Vakaslahti 2004, 200). Oppimista tapahtuu kaikilla Vesalaisen viitekehityksen tasoilla, jotka esitellään kuviossa 2 sivulla 36. Organisaationaalisisella tasolla oppiminen on verkostona oppimista, jossa oppiminen tapahtuu parhaiden käytäntöjen vertailun eli benchmarkingin avulla tai yhdessä tekemällä esimerkiksi yhteisten arviointien, kehittämisponnistelujen ja uusien toimintatapojen kokeilemisen kautta saadaan yritysten välinen suhde yhä paremmalle tasolle. Liiketoiminnallisella ulottuvuudella oppiminen on enemmän verkostossa oppimista, jolloin kumppanilta saadaan käyttöön uutta ja hyödyllistä tietoa tai tätä tietoa kehitetään yhdessä tutkimus- ja tuotekehitysprosesseissa. Luonnollista on, että osapuolet haluavat imeä tietoja ja oppia

toisiltaan mahdollisimman paljon. Suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon, mitä tietoa kumppanit toivovat saavansa ja mitä tietoa heille ollaan valmiita antamaan (luottamus).

”Verkostoyhteistyön perimmäisenä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle.” (Toivola 2006, 19). Tässä esimerkissä loppuasiakas on hotellin kokoustilaa käyttävä seminaariosallistuja. Lisäarvon tuottaminen kokousasiakkaalle edellyttää näiden asiakkaiden tarpeiden tunnistamista.

### 3.6 Viitekehys kumppanuuden analysoimiseksi

Kumppanuutta voidaan Vesalaisen mallin mukaan arvioida edellisessä kappaleessa kuvatun kumppanuusanalyysin muodostamilla kriteereillä. Tarkoituksena on käytännössä esiintyvien konkreettisten yhteistyökäytäntöjen ja -toimintojen arviointi ja sijoittaminen tähän viitekehukseen.





Konkreettisten yhteistyökäytäntöjen ja -toimintojen arvioimisen ja sijoittamisen arvioitavat käsitteet on viety taulukkoon kaksi (TAULUKKO 2).

Taulukossa kaksi on organisationaaliseen tasolle asetettu rakenteelliset ulottuvuudet kuten yritysten yhteiset tai yhtenevät järjestelmät. Näitä ovat toimistorutiinit, yhteistyörutiinit, kokouskäytännöt ja muu pysyväisluonteinen yhteistyö (työn yhteinen organisointi), ydin- ja tukiprosessien yhteneväisyys. Mukaan luetaan myös osapuolten tietoisuus edellä mainituista sekä sosiaaliset ulottuvuudet. Sosiaalisia ulottuvuuksia ovat luottamus yhteistyökumppanin henkilöihin sekä samalla koko yritykseen, yhteistyösuhteessa toteutuvan vuorovaikutuksen luonne ja sen esiintyminen henkilötasolla, oppiminen yhteistyösuhteessa, yhteisymmärrys yhteistyön tavoitteista ja keinosta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Liiketoiminnalliselle tasolle on taulukossa kaksi nostettu yritystenvälinen vaihdanta eriteltynä fyysiseen vaihdantaan ja erilaiseen palveluvaihdantaan. Liiketoiminnallisen tason strategiselle puolelle on taas sijoitettu erikoistuminen, ydinosamien toisiaan täydentävyys ja strateginen riippuvuus. Lisäksi strategisten tavoitteiden yhteneväisyys (visiot, strategiat ja toimintaohjelmat), hyödyn ja arvon synnyttäminen sekä jakaminen (win/win -periaate), yhteistyösuhteessa panostaminen, yhteinen panostaminen ja riskinotto sekä oppiminen kuuluvat tälle alueelle.

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusaineiston hankintatavaksi valitsimme laadulliseen tutkimukseen kuuluvan teemakeskustelun, jossa ryhmä koostuu neljästä, valikoidusta erikseen paikalle kutsutusta henkilöstä. ”Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentumista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös.” (Eskola 1998, 19) Nämä neljä henkilöä muodostivat ammattilaisryhmän, jonka keskustelusta saamaa aineistoa käytetään työssä tutkimuksen ytimenä.

”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on objektiivinen tapa tutkia tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä.” (Eskola 1998, 61) Näistä syistä päädyimme käyttämään laadullista tutkimusta työssä.

”Laadullinen tutkimus elää tutkimushankkeen mukana, tämä tarkoittaa ainakin pääosin sitä, että kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Toiseksi avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden – aineiston keruun, analyysin, tulinnan ja raportoinnin - kietoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä tutkimusprosessia aina ole helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja tutkielmankirjoittaminen voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon.” (Eskola 1998, 15.) Aineiston kokoamisen aikana ja prosessin edetessä jouduttiin palaamaan tutkimusongelman eri kohtiin useita kertoja, lisäksi työn otsikkoa sekä työtapoja jouduttiin muuttamaan sopiviksi työn luonteen ja haasteiden lisääntyessä.

Keskustelulle valittiin teema - miten toimintatavat (johtajuus), vastuullisuus ja kumppanuus näkyvät kahden yrityksen, Scandic Hotellien ja Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:n välisessä asiakassuhteessa asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden silmin. Ryhmä oli tyypiltään demonstroiva ja pedagoginen sekä hyvin vuorovaikutteinen. Hankittuun teoriapohjaan perustuen, halusimme ottaa mukaan mahdollisuuden, että useat eri ajatukset ja näkökulmat tulisivat esille. Näin saataisiin

mahdollisimman syvää luotaava keskustelu, josta olisi mahdollista ottaa riittävä määrä teemoja myös jatkotutkimusta silmällä pitäen. Periaatteena pidettiin sitä, että ajatukset nousevat parhaiten esille ryhmässä ja jokaisen mielipide otettiin mukaan tasa-arvoisena.

Teemakeskuskeskustelu on avoimempi muoto teemahaastattelusta. Teemahaastattelussa eli niin sanotussa puoliskonstrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001). ”Haastattelu on eräänlaista keskustelua joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa.” (Eskola 1998, 86) Näin ollen teemahaastattelu ja teemakeskuskeskustelu ovat lähes samaa tarkoittavia ja voidaan rinnastaa tutkimustapana keskenään.

Teemakeskuskeskustelua voidaan verrata syvähaastatteluun, joka on täysin strukturoimaton. Ainoastaan erona osallistujien määrän lisäksi on se, että omassa tapauksessamme käytimme ohjelappuja tuomaan keskusteluun jäntevyyttä ja suuntaa. Lapuissa ei kuitenkaan ollut kysymyksiä, vaan asioita, joita oli tarkoitus erityisesti saada esille keskustelussa ja auttaa keskustelua etenemään. Kuitenkaan niiden tarkoitus ei ollut rajata vaan lähinnä aktivoida keskustelua. Kaikki keskustelijoilta saadut avaukset ja poimitut asiat otettiin vastaan tasa-arvoisina. Yksinkertaisesti määriteltynä haastattelu on siis tilanne, jossa henkilö (haastattelija) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava). Kannattaa kuitenkin muistaa, että haastattelun määritelmät ovat laventuneet suuresti viime vuosina. Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on yhä enemmän siirrytty keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin (Eskola 1998, 86).

Teemakeskuskeskustelu valikoitui tutkimustavaksi, jotta saataisiin mahdollisimman autenttinen käsitys yritysten toiminnasta kumppanuuden, vastuullisuuden ja näiden johtamisen näkökulmasta. Teemakeskuskeskustelussa painotus on osallistuvien henkilöiden välisessä dynamiikassa, jota voidaan analysoida monella eri tarkkuudella. Tärkeintä on oleellisten asioiden esiin nostaminen luomalla sosiaalista kanssakäymistä keskusteluun osallistuvien kesken. Verrattuna esimerkiksi ryhmähaastatteluun, teemakeskuskeskustelu valikoitui tutkimustavaksi, koska osallistujien on itse luotava sisältöä tapahtumaan. Näin tutkijoiden osuus ja vaikutusmahdollisuudet jäivät mahdollisimman

pieneksi. Tämä taas auttoi saamaan mahdollisimman autenttista ja työn tekemisen kokemuksiin perustuvaa informaatiota osallistujilta.

Eskola kertoo kirjassaan Johdatus laadulliseen tutkimukseen (1998) että, viime vuosina yleistä on ollut nimenomaan teemahaastattelun käyttö suomalaisissa tutkimuksissa. Ensinnäkin teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että siinä vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Silloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajin puhetta itsessään. Toisaalta teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. Lisäksi teemat muodostavat konkreettisen kehikon, jonka avulla litteroitua haastatteluaineistoa voi lähestyä edes jossain määrin jäsentyneesti. Teemakeskustelua käytettiin, koska juuri Eskolan mainitsevat tekijät olivat tärkeitä tutkimuksen käytännön toteutusvaiheessa. Liikaa kaavamaisuutta haluttiin välttää rennon, aidon ja informatiivisen ilmapiirin löytämiseksi. Tämä tukisi parhaiten tutkimuksen etenemistä ja olisi mahdollisimman tehokas tapa saada ajatuksia esille osallistuvilta informanteilta.

Teemakeskustelun antia käsitelimme ja analysoimme käsitekartan sekä tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetyn kumppanuuden arvioinnin viitekehityksen kautta. Saadun materiaalin veimme haastatteluryhmälle järjestettyyn tulevaisuuden verstaaseen työstettäväksi. Tulevaisuusverstaas tuotti lopputuloksena tutkimuksen molempien osapuolten omia ja yhteisiä ajatuksia hankauskohtineen kääntäen ne moniulotteisiksi mahdollisuuksiksi yhteistyön kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi, avaramatamiseksi ja syventämiseksi (KUVIO 6). Seuraavassa olevassa kuviossa kuusi on havainnollistettu aineiston hankinnan ja käsittelyn eteneminen teemakeskustelusta tulevaisuusverstaaseen.



KUVIO 6. Aineiston hankinnan ja käsittelyn eteneminen

#### 4.1 Teemakeskustelu

Teemakeskustelu järjestettiin keskiviikkona 24.9.2008 klo 15.00–16.00 hotellin Scandic Continentalin Ambassador – kabinetissa. Keskusteluun oli kutsuttu kokous- ja koulutustilavarausten kanssa työskentelevät avainhenkilöt asiakaspalvelusihteeri Aija Hiilesniemi ja koulutussihteeri Päivi Tamminen Kiinteistöalan Koulutuskeskuksesta sekä sales office duty manager Sanna Hänninen ja banquet duty manager Laucin Abelouah Scandic Continentalista.

Kiinteistöalan Koulutuskeskuksessa työskentelevät Aija Hiilesniemi ja Päivi Tamminen omaavat usean vuoden kokemuksen koulutussihteerin tehtävistä. Koulutussihteerin tehtäviin kuuluu oman koulutusalueensa ajankohtaistilaisuuksien, seminaarien ja mahdollisesti myös tutkintokoulutusten järjestäminen ja hallinnointi yhdessä koulutuspäällikön kanssa. Koulutussihteeri on yhteydessä eri sidosryhmiin kuten luennoitsijoihin, kurssilaisiin, asiakkaisiin ja eri toimittajiin. Pääasiassa koulutussihteeri hoitaa yhteydenpidon koulutusten järjestämispaikkoihin kuten hotelleihin. Hän tekee tarjouspyynnöt, varaukset sekä järjestelyt kyseessä oleville koulutustilaisuuksille sopiviin hotelleihin. Koulutussihteeri tekee valinnat hotelleista omaan ja kollegoiden kokemukseen, sijaintiin ja muuhun tarpeeseen perustuen.

Kiinkossa työskentelee 19 henkilöä vastaavanlaisissa tehtävissä, hieman eri tehtävänimikkeillä ([www.kiinko.fi](http://www.kiinko.fi)). Hiilesniemi ja Tamminen sopivat tutkimusryhmään hyvin ammattitaitonsa ja pitkän työkokemuksensa ansiosta. Heillä on näkemystä hotellivarausten tekemisestä ja useista eri yhteistyökumppaneista ympäri Suomen.

Lisäksi heillä on innostusta ja rohkeutta kehittää omaa työtään ja työpanostaan koko yrityksen toiminnan hyväksi.

Sanna Hänninen työskentelee Helsinki destination deskissä eli Scandicin hotelli-, kokous- ja ravintolavarauskeskuksessa sales office duty managerina. Sannalla on kolmen vuoden kokemus varauskeskus työskentelystä, joista kaksi viimeistä duty manager tasolla. Hänen vastuullaan on ollut erityisesti banketti ja kokoustilojen myynti. Hänen vastuualueisiinsa kuuluvat myös aktiivinen yhteydenpito aiempiin asiakkaisiin, tilaisuuksien suunnittelu asiakkaan kanssa, uusien asiakkaiden kartoitus, yhteydenotto uusiin asiakkaisiin ja tilaisuuksien jälkihoito sekä palautteen kerääminen ja analysointi. Duty managerina Sanna Hännisellä on myös tehtävien jakovastuu tiimensä sisällä ja uusien työntekijöiden perehdytys ja osaamiskouluttaminen. Työnkuva Sanna Hännisellä muodostuu pääte- ja puhelintyöskentelystä pääasiallisesti.

Työtehtäviensä puolesta Sanna Hänninen sopii hyvin teemakeskusteluun ja tulevaisuusverstaan toteuttamisryhmään, sillä hänellä on suora kontakti useimpiin asiakasryhmiin, hänellä on riittävästi kokemusta työstään ja hän osallistuu esimiehenä merkittävien päätöksien tekoon. Persoonana hän on aktiivinen, pedantti, puhelias ja ulospäin suuntautunut sekä uskaltaa sanoa mielipiteensä kuuluville. Hänellä on lisäksi kokemusta monenlaisista asiakastilanteista, yritysten välisestä asiakkuuden hoidosta ja työpaikan sisäisen toiminnan analysoinnista.

Laucin Abelouah toimii Scandic Continental hotellissa bankettihovimestarina. Hänellä on aikaisempaa työkokemusta samoista tehtävistä Hilton Airport hotellista Vantaalta. Työtehtäviinsä kuuluvat esimiehenä toimiminen konferenssi ja banketti tilaisuuksissa, asiakkaiden kanssa yhteydenpito sekä tilaisuuksien suunnittelu. Asiakkaan toiveiden toteuttaminen tilaisuuden aikana, sekä lisämyynnin tekeminen, on myös hänen vastuualueenaan. Laucin Abelouahilla on alaisenaan bankettitarjoilijoita sekä banketin baarityöntekijöitä. Hänen työnkuvaansa kuuluvat myös palautteen saaminen asiakkaalta ja siihen reagointi, sekä kaikenlainen yhteydenpito asiakkaaseen ennen tilaisuutta, sen aikana ja sen jälkeen.

Työtehtäviinsä suurella innolla ja antaumuksella suhtautuvana hän on sopiva osallistumaan teemakeskusteluun ja tulevaisuusverstaaseen. Lisäksi Laucin Abelouah on niin kokenut kokoustoiminnan johtamisessa että hän pystyy antamaan hyvää

kokemuksen ääntä tutkimukseen. Hän on luonteeltaan määrätietoinen, energinen, positiivinen ja ulospäin suuntautunut.

Osallistujat siis valittiin tutkimusryhmään pääasiassa työtehtäviensä perusteella. Heillä ei ollut etukäteen muuta tarkempaa tietoa tulevasta tilanteesta kuin keskustelun yleinen aihepiiri ja mukana olevat henkilöt. Heitä pyydettiin tulemaan mukaan avoimin ja reippain mielin. Tietenkin nauhoitettava keskustelu tuo mukanaan normaalista poikkeavan jännityksen keskustelutilanteeseen. Tunnelmaa ja olosuhteita pyrittiin keventämään viihtyisällä ja rauhallisella tilavalinnalla sekä kahvitarjoilulla.

Varsinainen nauhoitettava keskustelu aloitettiin esittäytymällä ja kertomalla lyhyesti työtehtävistä ja kontakteista sekä yhteistyöstä Kiinkon ja Scandicin välillä. Keskustelun pohjaksi pöytään oli asetettu keskustelua ohjaavia ja tukevia sanoja A4-kokoisilla lapuilla, jotka olivat koko keskustelun ajan näkyvillä. Teema-alueuuttelon lisäksi on hyvä olla olemassa jotain jutun juurta, jolla pääsee eteenpäin niukkasanaisten vastaajien kanssa, oli haastattelutyyppi sitten mikä tahansa (Eskola 1998, 90).

Keskustelun tukena olevat sanat olivat:

<i>kokemukset</i>	<i>yhteistyö</i>
<i>uhat</i>	<i>hyödyt</i>
<i>mahdollisuudet</i>	<i>haitat</i>
<i>ongelmat</i>	<i>toiveet</i>
<i>käytäntö</i>	

Varsinaiset aihe sanat lisäsimme vaiheittain keskustelun edetessä. Opinnäytetyön teoriaan perustuvat aihe sanat olivat keskusteluun lisätyssä ja tueksi tarkoitetussa järjestyksessä seuraavasti:

*Asiakassuhde – kumppanuus*  
*johtaminen, hallinnointi*  
*vastuullisuus*

Tutkijoina emme osallistuneet varsinaiseen keskusteluun, vaan annoimme sen kantaa eteenpäin osallistujien mukana. Muutaman kerran teimme tarkentavan kysymyksen lisätietoja saadaksemme. Teimme myös ilmapiiriin, aktiivisuuteen ja ryhmän



toimivuuteen liittyviä kirjallisia havaintoja teemakeskustelun eri vaiheista; aloituksesta, keskusteluvaiheesta ja lopetuksesta. Nämä tukevat ja auttavat jäsentämään litteroitua tekstiä. Taustääniä ei merkitty litteroituun tekstiin. Sen sijaan naurahdukset ja muut tunnetta kuvaavat tallentuneet äänet ovat tekstissä mukana.

#### 4.2 Tulevaisuusverstas

”Tulevaisuudentutkimus laajentaa tiedonkäsitystä siitä, mihin muut tieteet oman käsityksensä rajaavat; tulevaisuutta ei aistihavaintojen empiirisessä mielessä ole olemassa ja tämä tekee tulevaisuudentutkimuksesta muista tieteistä poikkeavan tiedonalan” kirjoittaa Matti Vapaavuori kirjassa *Miten tutkimme tulevaisuutta* (2003). Tulevaisuuden tutkimuksella pyritään ihmisten tietoisuutta lisäämällä kehittämään heidän taitojaan, käyttäytymistään ja valintojaan esimerkiksi globaalin vastuun tiedostamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapoja on useita.

Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa mukana on toiminnan ohjaajien lisäksi eri alojen osallistujia ja kaikki saavat yhtäläisesti ehdottaa ongelmaan ratkaisumalleja. Menetelmässä painotetaan kaikkien mukana olevien osallistumista. Tarkoituksena on estää, että koulutetut, johtavassa asemassa olevat asiantuntijat sekä muut vaikuttamaan tottuneet ja sosiaalisesti taitavat yksilöt, hallitsisivat kokousta tai ideapalaveria ja jälleen hiljentäisivät vaikenemaan tottuneet. Tulevaisuusverstasyöskentelymalli kehiteltiin 1950-luvulla Itävallassa ja Saksassa. Sen tavoitteena oli ”ruohonjuuritason” kansalaisten aktivoiminen kritisoimaan yhdessä vallitsevia olosuhteita sekä valmistamaan ehdotuksia toivottavasta tulevaisuudesta. Tulevaisuusverstasmallia ovat kehittäneet sosiaali- ja yhteiskuntapolitiikot sekä eri alojen tutkijat.

Mika Mannermaa on Suomessa tunnetuimpia tulevaisuuden tutkijoita ja hän on julkaissut asiasta useita painotuotteita. Hän mainitsee kirjassaan *Evolutionaarinen tulevaisuuden tutkimus* (1991) myös tulevaisuusverstaan yhtenä metodina jolla havainnollistaa tulevaa ”Tulevaisuuden tutkimukselle on kehittynyt joukko sille tyypillisiä metodeja, joista osa on kvalitatiivisia, osa kvantitatiivisia. Esimerkkejä näistä metodeista ovat skenaariolähestymistavat, monitorointi, osallistuva antropologia, historialliset analogiat, morfologinen analyysi, systeemidynamiikka, tekniikan arvioidut

metodit, delfitekniikat, ristivaikutusanalyysi, relevanssipuut, tulevaisuuspyörät ja erilaiset aivoriihimetodit kuten tulevaisuusstudiot ja – verstaat. ”

Tulevaisuusverstaiden ominaislaatu työmenetelmänä on siinä, että ne yhdistävät vallitsevan todellisuuden arvostelun, tulevaisuutta koskevien ideoiden muotoilun ja näiden ideoiden sekä todellisuuden yhdistämisen todellisiksi toimintahankkeiksi. Tarvitavat välineet tulevaisuusverstaan toteuttamiseen ovat sopiva tila ryhmälle, kirjoitusvälineitä ja fläppitauluja.

Toiminta alkaa valmisteluvaiheesta, jossa osallistuja vuorollaan esittää ilman keskustelua tai väliintuloa omia ajatuksiaan aihepiiristä. Tulevaisuusverstaissa minkään vaiheen yli ei voi hypätä. Menetelmässä on olennaista, että jokainen vaihe toteutetaan juuri sellaisena kuin on tarkoitus eli että prosessi etenee eri vaiheissa tietyllä tavalla. Muuten prosessille ominainen dynamiikka ei rakennu eikä tulos ole tarkoitetun kaltainen. Eri vaiheilla on tietyt tavoitteet ja tässä kuvataan niiden toteuttamisessa tarvittavat toimintasäännöt sekä vetäjän rooli eri tilanteissa. Vetäjä toimii ryhmän organisaattorina, joka yhdessä ryhmän kanssa huolehtii siitä, että kaikki sanottu tulee kirjatuksi. Osallistujia rohkaistaan itse kirjoittamaan tai piirtämään kirjoitustauluille kaikki mieleen tulevat asiat. Kun kaikki ovat näin tehneet, äänestetään keskeisimmät ongelmat siten, että jokainen osallistuja saa valita 3-4 ongelmakohtaa. Valituista otetaan viisi ongelmakohtaa lähempänään käsittelyyn. Ongelmavaiheen jälkeen seuraa ideointivaihe, jossa etsitään edellä mainitulla äänestysmenetelmällä parhaat ideat.

Kun ideointivaiheessa on saatu esille parhaat toimintatavat, niitä ryhdytään muuttamaan konkreettisiksi suunnitelmiksi. Määritellään toimenpide-ehdotukset esimerkiksi ensin pienryhmissä ja sitten yhdessä isommassa ryhmässä. Ryhmien sisällä on tarkoitus keskustella ja väitellä mahdollisesta parhaasta ideasta ja toteuttamistavasta. Ryhmissä on käsittelyn alla aina yhden ongelman, ideat ja toteuttamissuunnitelmat. Isommassa ryhmässä jokainen pienryhmä arvioi ja kritisoi muiden ehdotuksia. Lopuksi valitaan vetäjien johdolla parhaat ehdotukset tärkeysjärjestykseen. Tulevaisuusverstaan kulku voidaan rakentaa seuraavasti käyttäen lähteenä Matti Vapaavuoren toimittavaa kirjaa *Miten tutkimme tulevaisuutta?* (1993).

### Valmisteluvaihe

Ryhmä kokoontuu ja ongelma-asiat otetaan esille. Tila on ensin valmisteltu ja jäsenet esiteltty toisilleen. Tilan tulee olla viihtyisä ja tarjolla on hyvä olla virvokkeita.

### Ongelmavaihe

Ongelmavaiheessa käydään läpi valittuun ongelmaan, tehtävään, haasteeseen tai kiinnostuksen kohteena olevaan asiaan liittyvät ongelmat sekä kritiikki, pahan olon tunteet ja niiden syyt. On tärkeää, että tyytymättömyys pystytään muotoilemaan selkeästi ja kaikki mahdollinen aiheeseen liittyvä arvostelu ja paha olo saadaan ilmaistuksi. Mitä paremmin tässä onnistutaan, sitä helpompaa on ratkaisujen kehittäminen. Ohjaajan tehtävänä on ohjata tätä vaihetta sopivin kysymyksin ja ohjata tilannetta siten, että jokainen ilmaisee arvostelunsa tiiviisti kirjoitustauluille. Hänen tulee estää kaikki keskustelu ja viitata siihen, että sen aika on jatkossa. Tavoitteena on, että osallistujien esittämät kritiikit aiheuttavat miellelyhtymiä toisissa. Lisäksi niiden tulisi saada aikaan vuolasta arvostelua. Oleellista siis on ongelman täsmennys ja niiden formulointi sekä olennaisten ongelmien esille nostaminen, kuten esimerkiksi pisteytysmenetelmä, ja valinta jatkokäsittelyyn.

### Mielikuvitusvaihe

Mielikuvitusvaiheen tarkoituksena on ongelmien kääntäminen myönteisiksi ja vapaan assosiaation sekä vapaan sanan käyttäminen, jotta mahdollisimman monipuolinen mielipiteiden kirjo saataisiin esille. Tavoitteena on saada ilmaistuksi osallistujien toiveet ongelmien ratkaisemistavoista. Mielikuvitusvaiheessa vapaat miellelyhtymät luovat toivemaailmoja, jotka hitaasti käyvät yhä selkeämmiksi. Vaiheen tehtävä prosessissa on päästä irrottautumaan tottumuksistamme ja olla uutta luovia. Tässä vaiheessa etsitään ratkaisua esitettyihin ongelmiin vapaasti, ilman mitään esteitä.

### Todellistamisvaihe

Todellistamisvaihe on konkreettisten toimenpiteiden määrittelyä. Ensimmäinen valitaan kaikkein totuudenmukaisimmat ehdotukset ja pohditaan, mitä ideoiden toteuttamiseksi voidaan tehdä ja laaditaan suunnitelmia menettelytavoista ja etenemisteistä. Verstaan

lopussa keskustellaan yhdessä ryhmien ehdotuksista, yritetään kehitellä ehdotuksista selkeitä ideoita jatkotoimenpiteiksi.

### Jälkitoimenpiteet

Lopputuloksena ja – tuotoksena toimivien ehdotuksien ideointi alkaa tässä vaiheessa. Mietitään miten oikeat ihmiset voisivat sopia toteuttamaan mitäkin uutta, ideoitua asiaa.

Tulevaisuusverstaassa kaikki esille nousseet asiat kirjataan kirjoitustauluille. Kolmeen tauluun on tarkoitus kirjata eri aihealueiden mukaisesti ongelmia, ideointi ja konkreettista ongelman ratkaisua. Parhaat toimintaehdotukset kirjoitetaan ylös ja niitä analysoidaan kehittämishankkeen teoriaa vasten.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineistomme hankintatapa oli hyvin vaiheikas ja moninainen. Saimme koottua valituin metodein laajasta aineistosta merkitykselliset ja kehityskelpoiset asiat eri vaiheiden kautta. Toimintatapamme loi uuden yhteyden ja syvällisemmän lähestymistavan kahden yrityksen väliseen toimintaan. Tämän tyyppistä tapaa ei tiedäksemme ole käytetty aiemmin Kiinteistöalan Koulutuskeskuksen ja hotelliyhteistyön kokouspalveluja kehitettäessä.

### 5.1 Teemakeskustelun analysointi

Käsittelimme teemakeskustelun antia monin, tässä opinnäytetyössä esitetyin tavoin ja jatkuvassa keskusteluyhteydessä toistemme kanssa. Tutkimusaineistona käyttämämme teemakeskustelun litteroitu materiaali koostuu kahdestakymmenestä kolmesta sivusta. Opinnäytetyössä käytetyissä lainauksissa olemme käyttäneet informanttien nimikirjaimia lainausten alkuperän ja puhujan tunnistamisessa seuraavasti: Aija Hiilesniemi AH, Päivi Tamminen PT, Sanna Hänninen SH ja Laucin Abelouah LA. Olemme tämän opinnäytetyön teoriassa pohtineet ja koonneet kumppanuuteen sekä verkostoihin liittyviä ominaisuuksia. Tutkimusmateriaalin analyysissä pyrimme löytämään esimerkkiryitysten edustajien välisestä keskustelusta rajapintoja, yhdistäviä teemoja ja tekijöitä, jotka liittyvät työmme aiheisiin ja käsitteisiin. Näitä käsitteitä ovat kumppanuuden, yhteistoiminnan ja verkostojen rakentuminen.

Metsämuurosen (2001, 54) mukaan aineiston sisällöllistä analyysiä voi helpottaa tekemällä käsitekartan (myös semanttinen kartta tai miellekartta). Käsitekartan etuja ovat seuraavat: visuaalisuus, suurten kokonaisuuksien ja niiden osien hahmottamisen helppous. Lisäksi käsitekartta selkiyttää eri osien välisiä suhteita ja nostaa esille tutkimuksen kannalta epäoleelliset seikat. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös teemoittelusta, jossa keskustelussa esille tulleet asiat teemotettiin omiksi ryhmikseen.

Teemakeskustelusta muodostettu litteroitu teksti analysoitiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta käyttämällä edellä mainittua käsitekarttatekniikkaa. Käsitekarttaa kerättiin kaikki keskustelussa teemaamme liittyvät kommentit. Tämän jälkeen esille vahvimmin nousseista teemoista ja ajatuksista luotiin taulukko, joka jakaantuu kolmeen osaan kehityshankkeen eri teemojen mukaan. (TAULUKKO 3). Näitä ovat: Toimintatavat ja johtaminen, kumppanuus sekä verkostoituminen. Taulukossa kolme kuvattua teemaa eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

Johtamiseen ja toimintatapoihin kuuluvat merkityksellisiksi aiheiksi henkilöresurssit, sisäinen tiedonkulku ja sisäiset prosessit, uudet palvelutuotteet ja tuotekehitys, oma ja vastapuolen ajanhallinta, henkilökohtaiset mielipiteet ja valinnat, palautteen antaminen ja toiminnan suunnitelmallisuus ja jatkuvuus, palvelualltius sekä koko kokouspalvelun elinkaariajattelun ymmärtäminen ja hallinta.

Johtamiseen ja toimintatapoihin liittyviä asioita käsiteltiin läpi keskustelun. Moni keskustelun aihe liittyikin yrityksen olemassa oleviin toimintatapoihin ja –malleihin. Henkilöstöresurssit näkyivät useassa aiheessa ja keskustelukohdassa. Niihin sisältyy esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, jolloin toisen yrityksen edustajan toimintaa eikä historiaa tunneta. Tämä aiheuttaa esimerkiksi sen, että kaikki kokousvarauskäytäntöön liittyvät asiat joudutaan kerta toisensa jälkeen käymään uudestaan läpi. Se taas vie aikaa eikä erityispalveluun jää niin paljon energiaa.

Toisaalta henkilöstössä näkyy viihtyvyys työssä ja työympäristössä. Tähän viittaa muun muassa keskustelussa tullut kommentti AH: *”Sen aistii jo vastaanotosta eteenpäin, että ihmiset viihtyy työssään ja tykkää tehdä, tykkää palvella asiakkaita”* sekä yleiseen yhteistyöhön liittyvä kommentti AH: *”No, mulla on pelkästään positiivisia kokemuksia, yhteistyö on ollut kyllä erittäin toimivaa, antoisaa ja pystyn vertauskuvaa sanomaan muihinkin ketjuihin nimiä mainitsematta, vertaamaan. Puhelimeen vastataan*

*välittömästi ja kysymyksiin sähköpostitse tai puhelimitse vastataan. Ja jos ei silloin tiedetä, niin asiat selvitetään. Tiedonsaanti ja tämmönen palvelualltius on huipussaan ihan ennakkoon ja sitten myöskin paikan päällä”.*

Sisäinen tiedonkulku ja erilaiset prosessit ja toimintatavat ovat tärkeitä yhteistyön sujuvuuden kannalta. Keskustelussa käy esille, että tuotekehitystä kokouspalveluissa pyritään tekemään ja tarjoamaan kaikille sopivia vaihtoehtoja. Osallistujan kommentti antaa selvyyttä edellä mainituille toimintatavoille SH: *”.. on ryhmämyyntiä ja on kokousmyyntiä. Minä tuon aina uudet tuotteet, kehitykset ja muut sieltä kokouspuolelta mukaan näihin asioihin.”* Yhteydenpidon ja asioinnin helppoutta pidettiin erityisen tärkeänä, kuten seuraavasta tulee esille: AH: *”On merkitystä, että sun ei tarvitse soittaa seittämää paikkaa läpi” ja ”Vaikkakin välillä on ikävä sitä aikaa, kun soitti sinne kyseiseen hotelliin ja siellä oli vaan se henkilökunta, joka vastasi ja tiesi.”*

Kaikkeen toimintaan vaikuttavat vahvasti jokaisen omat mielipiteet ja kokemukset. Näin saatetaan toimia huolimatta yrityksen käytössä olevista toimintamalleista ja ohjeista. Tästä mainitaan keskustelussa esimerkiksi: PT: *”Mut mä taas mielummin ohitan tän keskusvaraamon ja soitan henkilökohtaisesti tietylle henkilölle, joka mä tiedän, mitä mä silloin saan”* ja AH: *”Ja meillä taas joku voi sanoa, että siellä ei toimi, alkää menkö. Mikä sinällään on julmaa, koska jos yks tilaisuus epäonnistuu, niin siinä mustamaalataan turhaan heti” sekä lisäksi ”.* Jälkimmäinen lainaus viittaa myös palautteen antamisen tärkeyteen. Saattaa olla jopa siten, ettei virheistä pääse edes keskustelemaan, hyvittämään tai korjaamaan tilannetta.

Palvelualltius ja toisen asioihin keskittyminen koetaan hyvin oleelliseksi osaksi yhteistoimintaa. Tämä näkyy muun muassa siinä, että osataan ja halutaan tarjota vähän enemmän kuin toinen osaa edes odottaa: AH: *” Mutta tää on mun mielestä semmonen palikka, mikä kuvaa hyvin, että yhteistyö toimii ja ne toiveetkin toteutetaan. Aina välillä meillä on sooloiltu ja haluttu jotain erilaista sinne iltajuttuun, 99-prosenttisesti se on se sama kokouspakettijuttu. Mutta sitten halutaan jotain vaihdella, niin siinä ei sanota, että ei onnistu, vaan toiveita kuunnellaan ja ne toteutetaan. Mä en oo törmännyt vielä siihen, että joku ei onnistuisi”* ja AH: *”Niin, tämmösiä pieniä asioita, jotka kuitenkin saattaa olla asiakkaalle merkityksellisiä. En tarkoita vaan itseäni. Mutta siinä kun ottaa niitä asiakkaita vastaan kurssilla, kurssilaisia, kun ne tulee, niin huomaa sen selkeesti. Ja sitten on itekin kiva intoilla, että hei mee, tuolla on kivoja pikkumuffinseja, tuolla on sitä ja tätä. Se toimii”.*

Kuitenkin tärkeintä toimintatavoissa on, että perustoiminta sujuu ongelmitta kokoustilojen varausvaiheessa ja itse tilaisuuden aikana: *AH: ”Ne on aika rutiininomaisia, kun on koulutuspäivä. On se aamupala, lounas, iltapäiväkahvit, nämä tietyt faktat mennään läpi, kellonajat, allergiat, laskutusosoite ja se on siinä. Mutta sen kuitenkin tietää, että se on ammattitaitoinen, joka toisessa päässä huolehtii, että jos sä unohdat jotakin, se on se tietty kaava, mikä käydään joka kaupungissa läpi”* ja *AH: ”Niin siellä on koko henkilökunta vastaanottamassa, selittämässä ja käydään läpi päivä, hän näyttää laitteet. Ja vaikka on tuttu paikka, niin se toimii myöskin. Ja sitten on taas loistava se puhelinsysteemikin, että sä nostat vaan luurin siinä yleensä kokoustilan ulkopuolella, tosi lähellä. Sä nostat vaan luurin, että sä tarvitset kokousisäntää tai emäntää ja hän tulee paikalle. Tai sitten on muutenkin siellä ja kiertää. Aika monessa muissa ketjuissa sä saat lähteä juoksemaan ja etsimään kokousisäntää”*.

Kumppanuuteen sisältyvät, esille nousset aiheet, ovat kokous- ja vuosisopimukset, positiiviset onnistumisen kokemukset, palvelun henkilökohtaisuus, informaation kulku, ammattitaito ja osaaminen, valmiit konseptit, tuttuus ja mielikuvien ja tunteiden luominen, lisäarvon tuottaminen, toisten toimintatapojen ja – mallien arvostaminen sekä yleinen mielenkiinto ja halu tehdä yhteistyötä.

Kumppanuus-teemaan löytyy litteroidusta tekstistä seuraavanlainen keskustelukohtaus: *AH: ”vuosisopimukset käy meillä läpi ne henkilöt jotka ei sit taas meidän kanssa oo hirveästi yhteistyössä”*. Tämä ei viittaa vahvaan kumppanuuteen, koska Kiinkossa ei tässä asiassa sisäisessä tiedonkulussa olla vahvan kumppanuuden edellyttämällä tasolla. Seuraavanlainen lyhyt lainaus liittyi myös suoraan kumppanuuden olemukseen: *PT: ”Jos hotellilta tulee jotain vinkkiä, niin totta kai se on hienoa esittää asiakkaalle [ehdotuksia vapaa-ajan käyttöön] asiakkaalle eteenpäin”*. Tämä viittaa suoraan yhteistyöhön ja molemminpuoliseen yhteisen edun tavoittelemisen pyrkimykseen.

Kumppanuutta korostava lainaus löytyy myös seuraavassa: *”Varsinkin kun on iso tilanne, niin sitä itekin skarppaa ja jännittää, että kaikki menee hyvin. Niin silloin korostuu se, että sulla on turvallisempi olla, kun ammattitaitoinen henkilökunta siinä lähellä. Varsinkin kun on tekniikasta kyse, niin ei tiedä, mitä tapahtuu seuraavaksi.”* Lisää kumppanuuden keston ja sen luotettavuuteen viittaavaa materiaalia on

seuraavassa lainauksessa: *PT: "Jos aatellaan esimerkiksi, että puhutaan ruoasta, niin se ei voi koskaan miellyttää kaikkia tai näin. Niin eihän sille mahda mitään, jos joku ei tykkää niistä perunoista, mitä tänä päivänä on. Ei tämmönen merkkää mitään mun mielestä. Mut sitten jos jotain ihan konkreettista tapahtuu, jotain siinä tilassa tai ilmastoinnissa jotain, tekniikka tai tämmönen pettää, niin kyllä se ainakin minuun vaikuttaa."*

Seuraava lainaus viittaa kumppanuus-teeman valittuun henkilökohtaisuuteen palveluissa ja lisäksi personoitumisen merkitykseen yhteistyössä matkalla kumppanuuteen: *SH: "Voisko tässä ajatella, että semmonen henkilökohtainen kontaktointi liittyen niihin eri vaiheisiin on aika tärkeä?" ja PT: "se on kaiken a ja o, kyllä. Koska nykyisin sähköpostia tulee hirvittävän paljon niin ma ainakin jo deletoin, ei vaan jaksa."*

Kumppanuus-teeman osiossa positiiviset kokemukset (onnistumiset) löytyi seuraavanlaisia lainauksia: *AH: "Niin tämmöisiä pieniä asioita, jotka kuitenkin saattaa olla asiakkaalle merkityksellisiä. Se toimii" tai "Niin he aina kysyy, että jätetäänkö aamupala esille vai viedäänkö pois. Niin musta on tosi kivaa, että nekin jotka tulee myöhässä, autolla jostain kauempaa, niin on vielä aamupalaa, niin se on positiivista palautetta tuonut, että ai täällä on, ihanaa kun saa jotain. Tääkin toimii."*

Lainaus, jossa viitataan informaation kulkuun ja toimintatapojen tuttuuteen asiakkuusyrityksien kesken löytyy litteroidun tekstin kohdasta, jossa keskustellaan HDD:n keskusvaraamon tuomasta helpvoudesta valintoja tehtäessä: *SH: "Onko sitten saatavuudet, miten se vaikuttaa ylipäättään siinä paikan valinnassa ja muuta, että meillä esimerkiksi kaikki Scandicit, kaikki Hiltonit pystytään katsomaan samasta paikasta kerralla? Onko sillä miten helposti merkitystä?" Ja vastaus: AH: "On sillä sikäli merkitystä, että ei tarvitse soittaa seitsemää paikkaa läpi." ja vielä: "Nää keskusvaraamot, niin aluksi se jotenkin tökki. Mutta nyt kun näkee, että se toimii..."*

Kumppanuus-osion kohtiin ammattitaito ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle saadaan esille seuraavanlaisia keskustelun kommentteista *AH: "Erittäin hyvä palvelu, luotettavuus ja hyvä ruoka. Ja aamiainen, välipala, koska asiakkaallekin se ruoka on aika olennainen. Siitä tulee hyvin äkkiä sitten palautetta." ja LA: "meillä on asiakkaiden aikataulu, koska niillä on paussit. Me käydään vaihtamassa kahvi- ja*



*teetermareita ja lisätään maitoa, laitetaan freshiä ruokaa, jos siinä on jotain syötävää ja siivotaan vähän paikkoja.”*

Tutkimukseen osallistuvilla merkittäviä verkostoitumisen piirteitä ovat tunnettuus, avainhenkilöiden tunteminen, tarjonnan monipuolisuus ja saatavuus, yleisten trendien ja asiakaskentän seuraaminen.

Verkostoitumiseen liittyvissä kohdissa keskusteltiin paljon tunnettuudesta ja toisen organisaation tuntemisesta sekä yhteistyön helppoudesta. Kokouspaikan valintaan vaikuttaa siis hyvin vahvasti omat kokemukset hotellista: *PT: ”Mut toisaalta mua ei ehkä tuo kuitenkaan niinkään merkitse [muiden mielipiteet ja kokemukset], vaan se oma, että mihin mä voin omat asiakkaani viedä. Ja sit tietysti työparin näkemys, että tuleeko sieltä kuinka helposti se, että mihin mennään. Vai olenko se minä, joka päätän, että mihin mennään”* ja toinen kommentti *AH: ”Ehkä se on se tuttuus ja turvallisuus, ehkä mä on niin vanha jo, että musta on ihana mennä, kun se on jossain Kuopiossa, sä tiedät, että ne tietyt asiat löytyy ja sä oot tottunut siihen. Totta kai vaihteluakin haluaa välillä, mennä eri paikkaan. Mut sitten kun työelämä on niin kiireistä, niin on joku semmonen tuttu ja turvallinen asia, jota sä kaipaat”.*

Verkostot ovat tärkeässä roolissa kokous- ja koulutustilapalveluja hankittaessa. Tämä tulee esille muun muassa kommentissa *PT: ”No, mä taas edustan tässä keskustelussa sitä, että mulla on vähiten Scandiceissa tilaisuuksia jostain syystä, en tiedä. Simonkentässä oon ollut useamman kerran, mutta muuten jostain syystä tää Scandic on mulle vieraampi. Ja koska se on vieraampi, niin helposti tulee tilattua silloin muualta. Mulle merkitsee se tähän yhteistyöhön se, että mä tunnen teidät. Ja silloin, kun mä en tunne, mä mieluummin lähden hakemaan sitä jostain muualta palvelua.”*

Päätöksiä tehdessä ja hotellia valittaessa koulutuspaikan sijainti sekä muut tilaan liittyvät tarpeet vaikuttavat hyvin paljon. Lisäksi valintaan vaikuttavat olemassa olevat sopimukset, omat ja muiden kokemuksen kyseessä olevasta hotellista sekä hotellin tunnettuus ja maine: *PT: ”ihan oikeesti, mulle merkitsee se, että mä tunnen ihmiset ja tämmönen, että tunnen suuriin piirtein tilat niin kuin omat taskuni”* ja hän jatkaa *”Ja sitten, en mä nyt tiedä, mutta jos mä suoraan sanon, niin onhan tällä nyt jonkunlainen tietty mainekin vuosien saatossa tullut, että kyllä se mulle ainakin vaikuttaa”* ja samaan asiaan viittaa myös *”että kun ei ole iltaelämää, niin lähdenhän mä sen joukon tuomaan silloin sieltä pois. Tässä pätee semmonen case, että on maanantai, tiistai*

*marraskuussa ja se on yön yli -tilaisuus. Niin sillonhan täytyy siinä kohteessa olla myös illtaelämää, mihin sä viet ne illalliselle, mitä sä teet illalla? Jos tämmöstä ei oo, niin asiakkaat täytyy viedä muualle.”*

Yleisten trendien ja ajanhengen seuraaminen koetaan tärkeäksi, jotta voidaan palvella kolmatta osapuolta heidän odotustensa mukaisesti: AH: *”Myös ne shopit on tuolla aulassa kivoja, että ne asiakkaat voi ostaa. Tosin, mä muistan, että ensimmäinen ryhmä käveli ohi siitä ja otti omenan, naiset jatkoi vaan matkaa ennen kuin ne ymmärsi, että ai, nää pitää maksaa”* ja SH: *”Periaatteessahan meille tulee kaikkiin myös kuntosalit ihan tietyn... eli samalla ajatusmallilla kuin on nuo shopit, niin ne on sitten jokaisessa hotellissa sitten samanlaiset eli lisäten sitä, mitä on. Vaikka on eri hotelit, missä ei oo aiemmin käynyt, niin tietää sen, että siellä on ne tietyt sisällöt kaikissa samalla lailla.”*

Verkostojen rakentamista ei aina koeta helpoksi. Tämä tulee esille keskustelun useassa kohdassa. Verkostojen luominen ja vahvistaminen vaatisi kaikkien osallistujien mielestä omien toimintatapojen muuttamista henkilökohtaisempaan suuntaan kuten: PT: *”Kyllä kun miettii tässä, että mitä tässä kymmenen vuoden aikanakin on tapahtunut. Niin mäkin tietysti oon vanhentunut ja ei ihan joka kissanristiäisiin voi mennäkään. Kyllä siinä jotain pitää olla, että mut saa liikenteeseen enää tänä päivänä”*. Lisäksi edelliseen liittyen PT: *”Ja nimenomaan sit semmoset, että tuu esimerkiksi aamupuurolle tutustumaan meidän taloon. Ei kiitos, ei napsaa enää ollenkaan.”*

Vesalaisen teoreettinen viitekehys (Kumppanuuden arviointikriteerit) kuvaa hyvin mitkä voimat vaikuttavat asiakassuhteen syvenemiseen kohti kumppanuutta. Yrityksen organisationaalinen kyky toimia itsekseen ja yrityksenä liiketoimintakentässä muokkaa sen uskottavuutta, jolla luodaan toimivia ja pitkäkestoisia asiakkuuksia ja asiakassuhteita.

Organisationaalinen ulottuvuus jakaantuu rakenteelliseen ja sosiaaliseen osaan. Nämä kuvaavat sitä, millaiset ovat toiminnallinen arki sekä käytännön järjestelmät yrityksessä. Lisäksi sitä, miten ihmisten välinen oppiminen, yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen toteutetaan jokapäiväisessä arjessa. Liiketoiminnallinen ulottuvuus jakaantuu vaihdantaan ja strategiseen osaan. Näistä vaihdanta käsittelee fyysistä vaihdantaa ja palveluvaihdantaa eli kertoo millä yritykset tekevät keskenään kauppaa. Strateginen

osa taas selvittää miten yrityksien yhteiset toiminnot täydentävät toisiaan ja miten strategiset tavoitteet toimivat yhteistyössä.

Vesalaisen viitekehuksesta löysimme niitä asioita ja elementtejä, millä halusimme arvioida asiakassuhteen lujuutta aivan konkreettisella, käytännön arjen tasolla. Tutkimukseen osallistuvilla informanteilla on vahva arjen rutiineihin pohjautuva käsitys millaista toimintaa heidän yrityksensä tekee. Lisäksi on tutkimuksen aikana nousseita esillä olevia asioita, jotka pohjautuvat informanttien yhteiseen keskusteluun siitä, miten asiakasrajapinnassa työskentelevät näkevät liiketoimintansa keskenään. Vesalaisen viitekehys on luonteva ”peili” mitä vasten informanttien mielipiteet saatiin linkitettyä tutkittuun ja tieteellisesti luotettavaan taustaan. Vesalainen antaa viitekehyksessään johdonmukaisen kuvan, miten kumppanuus rakentuu. Tutkimuksen kannalta se oli sekä selkeä että toimiva kehys, jolla voidaan tarkastella saatua tutkimusmateriaalia. Muita tutkimuksessa sivuttuja kumppanuudesta kirjoittavia henkilöitä olivat muun muassa Vakaslahti ja Toivola. Vesalainen valikoitui kuitenkin selkeytensä ja käyttökelpoisen viitekehüksensä ansiosta tärkeimmäksi ”suurennuslasiksi”, joka avulla materiaalia analysoitiin.

Keskustelussa olleiden informanttien puheesta nousevat asiat poimittiin huolellisesti mieltien, millaisia asioita Vesalainen painottaa kumppanuudesta puhuttaessa. Jokainen liiketoimintaan tai päivittäiseen arkeen liittyvä asia otettiin tarkastelun alle ja päätettiin onko sillä mitään tekemistä tutkimusongelman kanssa. Koska kyseessä oli nimenomaan käytännön myyntityö ja henkilöt, joilla on kokemusta lähinnä suorittavan työn kanssa, saatiin vertauksia hakea hyvinkin arkisista, mutta sitäkin autenttisimmista esimerkeistä. Käsitekartta, joka luotiin teemakeskustelun jälkeen, toimi pohjana josta poimittiin vahvimmin toistuvat teemat.

Keskusteluaineiston pohjalta luotiin näkökulmia, jotta saatiin muodostettua lyhyempiä ja helpommin käsiteltävämpiä ”komponentteja”, jotka sijoitettiin taulukkoon lopputyön kolmen teeman alle (TAULUKKO 3). Näitä taulukkoon kolme kerättyjä asioita ovat: johtaminen ja toimintatavat, kumppanuus sekä verkostoituminen. Tämän vaiheen jälkeen verrattiin, miten esille nousseet asiat kohdistuivat Vesalaisen luoman viitekehysen kanssa. Keskustelusta nousseet komponentit analysoitiin ja sijoitettiin kahden eri ulottuvuuden alle omiksi ryhmikseen jatkokäsittelyä varten.

JOHTAMINEN JA TOIMINTATAVAT	KUMPPANUUS	VERKOSTOITUMINEN
Henkilöstöresurssit	Kokoussopimukset, vuosisopimukset	Tunnettuus
Sisäinen tiedonkulku, prosessit	Positiiviset kokemukset (onnistumiset)	Avainhenkilöiden tunteminen
Uudet palvelutuotteet ja tuotekehitys (asiakkaalle räätälöinti)	Henkilökohtaisuus palvelussa, personoituminen	Tarjonnan monipuolisuus ja saatavuus
Ajanhallinta (tavoitettavuus, ajan käyttö, ajan puute)	Informaation kulku eri suuntiin (asiakas – tuottaja)	Yleiset trendit, ajassa pysyminen
Henkilökohtaiset mielipiteet ja valinnat	Ammattitaito	Asiakaskentän seuraaminen
Palautteen antaminen ”risut ja ruusut” (jatkuvuus, suunnitelmallisuus)	Valmiit konseptit, tuttuus, mielikuvien ja tunteiden luominen	
Palvelualttius (tarjota vähän enemmän kuin toinen osaa odottaa)	Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (tarjolla jotain extraa)	
Palvelun elinkaari alusta loppu (kiertokulku)	Arvostus (toisten toimintatapojen ja – mallien arvostaminen, inhimillisyys)	

TAULUKKO 3. Teemakeskustelun käsitekartasta vahvimmin esille nousset näkökulmat

Edellä mainittua taulukkoa kolme käytettiin seuraavaksi pohjana Vesalaisen teoriaan yhdistämisessä. Alla olevassa taulukossa neljä (TAULUKKO 4) kumppanuuden arviointikehyksessä teemakeskustelun kautta nousseita oleellisia ja tärkeimmiksi koettuja asioita on yhdistetty Vesalaisen teoriaan ja viitekehitykseen kumppanuuden rakentumisesta.

Alla oleva taulukko neljä jakaantuu Vesalaisen teoreettisen viitekehityksen mukaisesti kahteen osaan, nimittäin organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen. Nämä jakaantuvat vielä omiin osiinsa, organisationaalinen rakenteelliseen ja sosiaaliseen, sekä liiketoiminnallinen vaihdantaan ja strategiseen osaan. Teemakeskustelussa esille nousseita asioita sijoitettiin viitekehityksen eri otsikoiden alle, jotta saatiin selville mitkä asiat kuuluivat mihinkin ryhmään. Tämä jaottelu helpottaa tutkimuksen materiaalin analysointia ja linkittää arjesta keskustelun kautta nousevat asiat osaksi suurempaa kokonaisuutta millä etsitään linkityksiä kumppanuuden arvioimiseksi.

Organisationaalisen kohdan rakenteelliseen ryhmään saatiin yrityksen toimintatapojen sekä aineellisia että aineettomia tekijöitä. Henkilöresurssit nousivat esille erityisesti henkilökunnan toiminnan tehokkuuden ja vaikeiden taloudellisten aikojen ollessa esillä arkityössä. Rakenteelliseen osioon otettiin myös mukaan sisäisen ja ulkoisen tiedonkulun haasteet ja niiden oleellinen merkitys kumppanuuden toimivuuden takaamiseksi. Uusien palvelutuotteiden esittely ja niistä tiedottaminen sai aikaan kiivastakin keskustelua. Ajanhallinta nousi tärkeänä teemana esiin kun puhutaan tehokkaasta toiminnasta ja hyvästä yhteistyöstä. Ja viimeisenä asiakaskentän seuraaminen, jossa jatkuva yhteydenpito ja hyvä asiakkaan informointi otettiin tärkeäksi menestystekijäksi mukaan kumppanuudesta puhuttaessa.

Rakenteellisen osion lisäksi organisationaaliseen kenttään kuului sosiaalinen osio. Tähän kohtaan osallistujat saivat esille yritysten henkilöresursseihin liittyviä asioita. Keskustelijat näkivät henkilökohtaisuuden palveluissa ja ammattitaidon esille otettavina tärkeinä asioina. Lisäksi yrityksen toiminnan tunnettuus ja erityisesti sekä yritysten välisten että asiakasosapuolien avainhenkilöiden hyvä tunteminen otettiin keskustelussa esiin.

Liiketoiminnalliseen kenttään kuuluvat vaihdanta sekä strateginen osio. Vaihdanta osioon kuuluvia keskustelun aiheita olivat kokoussopimukset ja vuosisopimukset. Tärkeänä nähtiin myös informaation tehokas kulku eri suuntiin ja tarjonnan

monipuolisuus ja saatavuus. Liiketoiminnallisen kentän strategiseen osioon saatiin palautteen antaminen, lisäarvon tuottaminen sekä yleiset trendit ja ajassa pysyminen.

#### ORGANISATIONAALINEN

##### Rakenteellinen

- henkilöstöresurssit
- sisäinen tiedon kulku ja prosessit
- uudet palvelutuotteet
- ajanhallinta
- asiakaskentän seuraaminen

##### Sosiaalinen

- Henkilökohtaisuus palveluissa
- ammattitaito
- tunnettuus
- avainhenkilöiden tunteminen

#### LIIKETOIMINNALLINEN

##### Vaihdanta

- kokoussopimukset ja vuosisopimukset
- informaation kulku eri suuntiin
- tarjonnan monipuolisuus ja saatavuus

##### Strateginen

- palautteen antaminen(jatkuvuus, suunnitelmallisuus)
- lisäarvon tuottaminen
- asiakkaalle, yleiset trendit ja ajassa pysyminen.

TAULUKKO 4. Scandic Continentalin ja Kiinkon kumppanuuden arviointia asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta.

## 5.2 Tulevaisuusverstaan toteutus

Teemakeskustelu ensimmäisenä osana tutkimusta oli hyvä aloitus, jolla saimme materiaalia jatkossa suoritettavaa tulevaisuusverstasta varten. Teemakeskusteluun valitut henkilöt olivat alansa ammattilaisia ja pitkän työkokemuksen omaavia informantteja, joiden mielipiteet kumpusivat kokemuksesta sekä halusta vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Teemakeskustelun toteutus myös tuki tätä ja henkilöt pääsivät vapaasti luomaan materiaalia käyttöömme. Litteroitu teksti oli hyvä pohja jatkossa toteutettavalla tulevaisuusverstaalle. Litteroidusta tekstistä nousseet teemat kantoivat hedelmää tulevaisuusverstaan toteutuksessa, missä tehtiin lopulliset päätökset ja mahdollisesti jatkotoimenpiteisiin johtavat ehdotukset. Käyttämämme tutkimustavat olivat mielenkiintoisia toteuttaa ja niiden vaativat käytännön toimet sekä toteutus koskien materiaalin käyttökelpoisuutta, materiaalin analysoitavuutta ja lopulta lopputyön aihetta osoittautuivat haastaviksi. Avoimeen haastatteluun perustuva ensimmäinen osa toimi lähtökohtana ja alustana jatkotoimille, jotka sitten sinetöitiin käyttämällä workshop-tyyppistä, modernia tulevaisuusverstaas tutkimustapaa.

Teemakeskustelussa mukana olleet henkilöt kutsuttiin siis kehityshankkeen tutkimusosion toiseen osaan, tulevaisuusverstaaseen. Tapaaminen järjestettiin 12.1.2009 Helsingin Malmilla Kiinkon Ankkuri-kokoustilassa. Tulevaisuusverstaan ohjaajina toimivat opinnäytetyöntekijät Mari Kahila ja Juha-Matti Luokomaa. Tilassa oli käytettävissä kolme fläppitaulua ja riittävä määrä tusseja.

Tulevaisuusverstaan toteutus vastaa teorian mukaan oikeaoppista kaavaa ja alkuun osallistujat keskustelivat vapaasti kukin kerrallaan ja sen jälkeen seurasi ongelmien ratkaisujen ideointi joka johti konkreettisten ehdotusten valintaan.

Teoriapohjana tulevaisuusverstaan pitämiseen on Vesalaisen luoma kumppanuuden arviointimalli. Se jakaantuu kahteen osaan: organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen osaan. Organisationaalinen jakaantuu osaltaan lisäksi rakenteelliseen ja sosiaaliseen sekä liiketoiminnallinen vaihdantaan ja strategiseen osioon. Aikaisemmin pidetystä teemakeskustelusta esille nousseita, vahvimmin tähän viitekehykseen osuvia, teemoja on yhdistetty kumppanuuden arviointimalliin. Tulevaisuusverstaan tarkoitus on kiteyttää ongelmakohtia ja etsiä niille konkreettisia ratkaisumalleja.

Tulevaisuusverstaaseen osallistuvat jäsenet kertoivat vuorollaan jokainen henkilökohtaisia ajatuksiaan mahdollisista ongelmakohtista. Asiakasrajapinnassa työskentelevien ammattilaisten keskustelussa suurimman painoarvon saaneiksi aiheiksi nousivat aihealueittain alla olevat teemat. Nämä aihealueet eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

### 1. Johtaminen ja toimintatavat

- Muutokset järjestelmissä, erityisesti muutosten tarkkuus, päivämäärät ja henkilömäärät
- Kokoustuotteiden kanssa annettavien lisäohjelmien lisääminen, informaation lisääminen eri mahdollisuuksista
- Järjestelyt, eri kokouspaikkojen rajoittavat tekijät, esim. tilat
- Ravintolapalveluiden laatu, onko merkityt paikat, pitkät pöydät, kokonaislaatu
- Peruutusehdot ja erityisesti niiden tapauskohtainen huomioonottaminen, ”inhimillisyys”

### 2. Kumppanuus

- Peruutukset ja niiden analyttinen huomioiminen
- Palvelun henkilökohtaistaminen
- Palautteen annon tärkeys
- Kokoushenkilökunnan ”herkkyys” toiminnassa

### 3. Verkostoituminen

- Yhteydenpito tilaisuuksien jälkeen

Näistä vaihtoehtoista infomanttimme valitsivat äänestämällä keskuudessaan viisi vaihtoehtoa tarkemmin analysoitavaksi. Näihin tekijöihin kiteytyy koko tutkimusprosessimme ja tutkimusongelmamme tulos. Nämä tärkeimmät tekijät ovat peruutusehdot, kokousisännän- tai emännän paikallaolo, kokoustuotteiden lisäohjelmien lisääminen, toiminnan henkilökohtaistaminen sekä yhteydenpito tilaisuuksien jälkeen.



Tutkimustuloksena ja yhteenvetona voimme todeta, että seuraavat aiheet näkyvät oleellisimmin asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden arjessa ja näkyvänä tekijänä kumppanuutta ja yhteistoimintaa tavoiteltaessa.

#### Peruutusehdot

Tarkemmin määriteltynä peruutusehtojen tapauskohtaisella huomioonottamisella ”inhimillisyydellä” tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa Force Majore -syystä varaaja joutuu perumaan kokouspaketin oston. Näitä voivat olla muun muassa luennoitsijan sairastuminen. Tällöin hyvään kauppahenkeen tulisi kuulua yritysten välinen ymmärrys, jossa jatkuvuutta ja hyvää henkeä osoittaakseen palvelun tarjoaja osapuoli tulisi tilaajaa vastaan. Ei odotettaisi täyttä kompensatiota vaan ”annettaisiin armoa” vastapuolelle.

Päällimmäisenä oli idea epäreiluudesta, jossa kokoustiloista laskutettaisiin peruutusehtojen mukaisesti vaikka vastapuoli on tilanteessa täysin ilman mahdollisuuksia tilanteen korjaamiseksi. Tämä taas voisi johtaa välien viilenemiseen ja vaikeuttaa pidemmän sekä syvemmän asiakassuhteen syntyä.

Asiaan saatiin hyviä mielipiteitä ja ideoita siitä, miten asioita voitaisiin lähteä korjaamaan parempaan suuntaan. Jokaisen osallistujan mielestä perehdytys yritysten välisestä suhteesta antaisi hyvän pohjan ymmärtää missä kohtaan rajapinnan toimijoiden tulisi olla aktiivisia kumppanuuden rakentajia. Lisäksi pitäisi olla tarkka käsitys siitä, miten aktuaaliset peruutusehdot toimivat ja siitä, minkälaisia myönnytyksiä voidaan kullekin yritykselle antaa peruutusten tullessa.

Tapauskohtaisuuden tunteminen otettiin myös tärkeänä asiana mukaan. Olisi siis tärkeää olla tilanneherkkyttä eikä pelkästään lähettää peruutusehtojen mukaista laskua tilan perujalle. Asiaa tulisi aina selvittää tarkemmin ja syvällisemmin sekä olla täysi ymmärrys kokonaistilanteesta.

Konkreettinen toiminta muodostaisi esimiesten ja tiettyjen tärkeiden rajapinnan henkilöiden kesken tietopankin, josta löytyisi tarvittavaa informaatiota asiakassuhteesta ja yrityksestä. Aktiivinen perehdytys tilanteiden tunnistamiseen ja henkilökunnan ymmärtäminen asiakkuuden vaalimiseksi toisi sen, että jokainen case tulisi nähdä aina yksilönä.

## Kokousisännän läsnäolo ja tilaisuuden hoito

Kokousisännän läsnäololla ja tilaisuuden hoitamisella tarkoitetaan sitä, miten kokoustilan ja muiden palveluiden tarjoaja valmistaa tilan, on ottanut huomioon erityistoiveet, on läsnä oikeaan aikaan ja mahdollistaa helpon sekä sujuvan päivän koulutussihteerille kaikilla tavoin. Tämä oli erittäin konkreettinen asia ja josta tulevaisuusverstaan osallistujilla löytyi mukavasti omakohtaisia kokemuksia ja tunteita. Tarkemmin määriteltynä asia nostettiin esille, koska kokousisännän toiminta erosi melkoisesti eri puhujien kertoessa omia kokemuksiaan.

Konseptoitujen kokouspakettien laatustandardien noudattaminen (sisältäen koneet, laitteet, kalustus, varustelu, valaistus ja kaikkien näiden mutkaton käyttö sekä opastus niiden käyttöön) ja riittävä henkilökunnan perehdytys nostettiin isoimpina asioina esille. Myös henkilökohtainen ammattitaito ja asenne olivat hyvin tärkeitä ja keskeisiä asioita. Lisäksi asiakaspalvelijan riittävä välittäminen ja luottamus toimijoiden välillä listattiin onnistuneen kokoustapahtuman tärkeiksi tekijöiksi.

Konkreettisia toimenpiteitä asioiden hoitamiseen parempaan suuntaan olivat: toimintatapojen tarkistaminen ja mahdollinen yksityiskohtaistuminen, konseptien ja perehdytyksen yhtenäistäminen koulutuksen avulla sekä henkilökunnan sopivuus eri tehtäviin, myös nopea reagointi saatuun asiakaspalautteeseen.

## Henkilökohtaistaminen

Tulevaisuusverstaan osallistajat määrittelivät henkilökohtaistamisen siten, että yritysten toimiessa aktiivisesti keskenään, heillä olisi turvaa tai pikemminkin luottamusta siitä, että asioidenhoito toimii jatkuvasti sujuvasti. Etenkin huolimatta siitä, onko henkilö yhteyden pidon toisessa päässä muuttunut. Haluttiin siis välttää ikävin mahdollinen tilanne, jossa koulutustilojen varaaja joutuu aina asiaan palattaessa ottamaan kaiken alusta asti käsittelyyn kun vastapuoli ei henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi tunne historiaa ja toimivia toimintatapoja.

Tämänkaltainen toiminta on tulevaisuusverstaan osallistujien mielestä hidasta ja aiheuttaa turhaa tuskaisuutta yritysten rajapinnan toimijoiden välillä. Henkilöiden vaihtuvuus koettiin isoksi epävarmuus tekijäksi. Tänä päivänä, jolloin pätkätöitä

tehdään paljon ja henkilökunta vaihtuu usein, koettiin puhujien toimesta etsiä muita ratkaisuja ongelmaan kuin pysyvä vakituinen henkilökunta.

Ideointia henkilökohtaistamisen onnistumiseen saatiin ja yritysten vahva prosessointi nousi ensimmäisenä esille. Toimintamallien tarkka osaaminen ja niiden ammattitaitoinen käyttö antoi mahdollisuuden helpottaa toimijoiden vaihtumisesta huolimatta asioiden kitkatonta hoitoa. Toimintamallien osaamisen ja informaation mutkaton siirtyminen henkilöltä toiselle olivat tärkeimpiä ajatuksia. Jatkuva koulutus ja uusien työntekijöiden perinpohjainen perehdytys tilanteiden hoitamiseen olivat perustekijöitä tapauskohtaisen henkilökohtaisen kohtelun helppoon saavutettavuuteen eri tilanteissa.

Yhteydenpito tilaisuuksien jälkeen

Informantit nostivat esille kokouspalveluiden järjestäjien ja niiden tilaajien välisestä yhteydenpidosta eräänä tärkeänä seikkana jatkoyhteydenpidon tärkeyden. Usein palautetta odotetaan saavaksi kokoukseen osallistujilta saman tien. Näin harvoin käy ja koulutussihteeritkin ja järjestäjät saavat palautteen osallistujilta myöhemmin esimerkiksi sähköpostilla.

Olisi siis hyvä keino varmistaa palautteen saanti ottamalla toimintatavaksi yhteydenotto seuraavan kahden päivän aikana kokouksen jälkeen. Ja nimenomaan kokouksen järjestäjien puolelta, koska heille palautteen saaminen olisi tuotteen kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Myös luottamuksen rakentumisen osalta säännöllinen yhteydenpito on tärkeä asia. Käytännön toimintatavaksi voisi esimerkiksi ottaa tiettyjen henkilöiden valitseminen palautteen kerääjiksi ja kaiken palautteen arkistointi myöhempää käyttöä varten.

Kokoustuotteiden lisäohjelman lisääminen

Tulevaisuusverstaan puhujien mielestä kokousten järjestäjien tulisi järjestää lisäpalveluita myös kokousten pidon ulkopuolelta. Ainakin tietynlaisten infopakettien kokoaminen ja kokousten pitopaikan läheisyydessä olevien mahdollisuuksien kartoittaminen helposti luettavaksi kokonaisuudeksi nousi esiin tärkeänä kehitettävänä seikkana.

Lisämyynnin saaminen sekä asiakkuuden lujittaminen räätälöidyillä paketeilla olisi mahdollista ottaa toimintatavaksi myyntipalvelussa. Lisäpalvelupaketit, jotka tarjoaisivat erityyppistä ohjelmaa erilaisille ryhmille, olisi helppo hinnoitella. Myyntipalvelu ei kuitenkaan itse alkaisi järjestää mitään talon ulkopuolista toimintaa, mutta saisi provision kun pystyisi ottamaan etukäteen selvää mitä olisi tarjolla. Tämä vaatisi ylimääräistä työpanosta jo kuormitetulta myyntiväeltä, mutta edutkin olisivat selkeät. Kyseessä olisi win-win tilanne koska hotelli saisi niin sanottua myyntiä myynnin päälle ja osallistujat uusia virikkeitä kokoustamisen lisäksi. Myöskään koulutussihteerien ei tarvitsisi itse etsiä mahdollisia iltaohjelmia, joka säästäisi aikaa ja vaivaa heillä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Solatie (1997) mukaan, kvalitatiivisen tutkijan tehtävänä on käydä läpi vastausmateriaali ja tehdä sen perusteella oikeat johtopäätökset. Tutkijan on osattava löytää tärkeät mielipiteet ja vastaukset erottaen ne vähemmän tärkeitä ja jopa keinotekoisista kommentteista. Oleellista on luokitella mielipiteet, etsiä mielipiteistä yhtäläisyyksiä ja eroja, suhteuttaa uudet tiedot jo olemassa olevaan tietoon. Huolellinen kvalitatiivinen tutkimus vaatii aina myös muistiinpanojen tekemisen, vaikka keskustelu nauhoitetaankin. Näin olemme tehneet myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Ne helpottavat analysointia ja selvittävät keskustelun kulkua ja tunnelmaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa on hyvä noudattaa muutamia periaatteita. Analysoinnissa täytyy kiinnittää huomiota siihen järjestykseen, missä haastateltavat tuovat asioita esille. Lisäksi haastateltavien kuhunkin asiaan käyttämä aika on tärkeä asia. Analysoinnissa, ja tietenkin jo keskustelutilanteessa, täytyy kiinnittää huomiota myös siihen, mitä jätettiin sanomatta sekä keskittyä erilaisten reaktioiden voimakkuuteen. On otettava huomioon syyt, miksi ihmiset hyväksyvät tai hylkäävät jokin asian. Näitä asioita ei aina voida sanoa suoraan, mutta ne voivat tulla esille muuta kautta. Tässä tutkijan omien havaintojen tekeminen muistiinpanoihin voi auttaa tunnistaan tunteita, eleitä ja ilmeitä. Ei myöskään pidä uskoa kaikkea sitä, mitä sanotaan. Varmistaakseen tiettyä aihepiiriä, siitä voidaan tehdä useita kysymyksiä eri tilanteissa. Hyvin tärkeää on keskittyä analysoinnissa laajempiin kokonaisuuksiin eikä ainoastaan yksittäisiin vastauksiin. Tämä koskee jokaista aihealuetta ja haastateltavaa henkilöä, jonka mielipiteet on otettava huomioon kokonaisuutena eikä pelkästään vastauksina yksittäisiin kysymyksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan sen reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kertoo, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla reliabiliteetti tarkoittaa yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Solatie 1997, 65.) Reliabiliteetin ollessa suuri, voidaan sama tutkimus tehdä eri näytteellä tulosten ollessa täsmälleen samat. Validiteetista ilmenee, missä määrin saadut tulokset vastaavat todellisuutta. Validissa tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisuun ja mittaamiseen on käytetty oikeita välineitä ja tutkijan päättelyä on mahdollista seurata. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tarkentavien jatkokysymysten esittämistä, joka taas parantaa validiteettia.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti ei ole kovin suuri. Osa teemakeskustelun tuloksista on osallistujien omia henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, joihin ovat vaikuttaneet heidän kokemuksensa työtehtävissä sekä persoonalliset ominaisuudet kuten sosiaalisuus ja verkottumistaidot. Toisaalta tuloksia vahvistaa se, että kummankaan yrityksen organisaatiokulttuuri ja käytännöt eivät tue toisenlaisia työtapoja, jossa kokous- ja koulutustilavarausten tekemiseen ja kehittämiseen syvennyttäisiin enemmän. Näin ollen, jos tutkimus tehtäisiin uusilla, samaa kohderyhmää edustavilla osallistujilla, tuloksista voisi näkyä samankaltaisuuksia.

Vahvan validiteetin puolesta tutkimuksessamme puhuu se, että tutkimusaineiston keräämiseen on käytetty oikeita, juuri kyseistä työtä tekeviä asiantuntijoita, jotka itse jatkotyöstävät yhteisesti esille nousseita asioita. Näin tutkimus etenee ymmärrettävästi ja johdonmukaisesti kehittyen tuoden sen subjektiivisuudella ja valituille metodeille vakuuttavaa perustaa.

Tässä tutkimuksessa voidaan tarkastella myös organisaationaalista validiteettia. Tällä tarkoitetaan sitä, että saatu tieto on arvokasta vain siinä määrin kuin sitä käytetään. Tutkimuksessa saadut tulokset pitäisi hyödyntää, ja mahdollisesti vielä soveltaa organisaatioiden käytäntöön sopiviksi, jokapäiväisessä liiketoiminnassa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä, on hyvä tarkastella myös sen subjektiivisuutta, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on mahdollista vaikuttaa tuloksiin enemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkija joutuu ottamaan kantaa ja tekemään subjektiivisia valintoja ongelman asettelussa, menetelmän valinnassa, analyysissä, lomakkeiden laadinnassa sekä tulosten tulkinnessa.

Subjektiiivisuuden puolesta voidaan kuitenkin todeta, että keskusteluun valitut henkilöt, tutkimuksen kantava voima, ovat mukana vapaaehtoisesti ja avoimin mielin alkujaan tietämättä tarkalleen minkä tyyppisessä toiminnassa tulevat olemaan mukana.

Tietenkin kahden yrityksen työntekijöiden ”vastakkainasettelu” on havaittavissa tuloksista. Yhteisiä näkemyksiä ja toimintamalleja haluttiin kuitenkin kehittää hyvässä vuorovaikutteisessa hengessä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä riippuu monista eri tekijöistä. Mikäli kaikki tutkimukseen osallistuneet ovat olleet suurimmassa määrin samaa mieltä tutkituista asioista, on yleistettävyyttä varmemmalla pohjalla. (Solatie 1997, 62.) Pienestä vastaajamäärästä ja vastaajien valintatavasta johtuen kvalitatiiviset tutkimukset eivät pysty tuottamaan tietoa, jolla voitaisiin yleistää johonkin populaatioon jollakin tilastollisella varmuusasteella (Solatie 1997, 66). Tulokset voivat tästä huolimatta olla yleistettävissä, vain tilastollisia johtopäätöksiä niistä ei voida tehdä. Oleellista on muotoilla tutkimuskysymys siten, että valitulla kohderyhmällä on siitä todellinen näkemys ja näin ollen tuloksia pystytään pitämään suuntaa antavina. Koko kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kertoa, mitä mieltä tutkittavat ovat, miksi he ovat sitä mieltä, miten mielipide on syntynyt, mitkä tekijät vaikuttavat sen muokkautumiseen ja sitä kautta käyttäytymiseen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

*”Jos tilanne ja kummankin yhteistyön osapuolen tahtotila ovat kumppanuutta tukevia, on suhteella edellytykset kehittyä. Muussa tapauksessa on syytä tyytyä kumppanuutta väljempään yhteistyösuhteeseen.” (Vesalainen 2006, 226)*

Tie asiakassuhteesta kohti kumppanuutta on haasteellinen eikä lainkaan yksiulotteinen. Yllä olevassa lainauksessa sen toteaa myös Vesalainen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ”Miten asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt näkevät toimivan kumppanuus- tai liikesuhteen ja millä tavoin sitä voidaan heidän mielestään kehittää” olemme tutkimuksessamme saaneet näkemyksen näiltä avainhenkilöiltä.

Palveluyrityksen tulevaisuuteen vaikuttaa paljon toimialalla tapahtuvan muutoksen lisäksi oman henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja niiden vahvuus. Avainasemassa työskentelevien henkilöiden lähteminen voi saattaa yrityksen nopeasti kriisiin kun nämä henkilöt vievät hiljaisen tiedon mukanaan. Moni asia on yhden henkilön osaamisen ja tietämyksen alla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tietyt työtehtävät henkilöityvät, jolloin yhden henkilön toimintatavat, näkemykset, arvot ja persoona vaikuttavat voimakkaasti toimintaprosessiin. Toisia toimintoja pidetään tärkeämpänä kuin toisia. Tärkeämpänä koettaviin toimintoihin hankitaan lisätietoja ja syvennyttään eri tavalla kuin rutiinin omaisiin tehtäviin. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa käsittelemme juuri tätä sosiaalista pääomaa yhtenä verkostojen ja kumppanuuden kulmakivenä ja lähtökohtana tuloksekkaaseen liiketoimintasuhteen kehittymiseen kohti kumppanuutta.

Kokoustilojen varaaminen nähdään usein ruutiluontoisena toimintona, jolloin valintaan vaikuttavat omat kokemukset ilman, että nähtäisiin lisää vaivaa ja selvitetäisiin muita vaihtoehtoja. Tietoisuus vastapuolella toimivan yrityksen luonteesta ja tavasta tehdä liiketoimintaa, vaikuttaa myös kaupanteon helppouteen ja kykyyn myydä lisäpalveluita perustuotteen ohella. Informaation lisääminen asiakasrajapinnassa parantaa tuloksekkaan toiminnan mahdollisuuksia, on ajatus, jota tutkimuksessamme mukana olleet informantit yksimielisesti tukivat. Tätä tukee teoria, jossa koko organisaatio ja henkilökunta on otettava mukaan ja sidottava kumppanuuden kehittymisen strategiaprosessiin. Jokaisen työntekijän on vietävä yritystä samaan suuntaan.

Asiakaspalvelu ja läsnäolo ovat tutkimuksemme mukaan merkityksellisimpiä elementtejä yhteistyössä. Sähköiset palvelut eivät pysty korvaamaan asiantuntevan ja työstään innostuneen työntekijän panosta. Työn personoituminen vaikuttaa liikesuhteen kehittymiseen ja muodostumiseen kohti kumppanuutta. Niillä henkilöillä, jotka kohtaavat päivittäisessä kanssakäymisessä, on suuret mahdollisuudet vaikuttaa yhteistyön tasoihin, kehittymiseen ja kasvamiseen. Varjopuolena taas työstään kiinnostumaton ja haluton työntekijä voi ajaa asiakasta kauemmaksi ja valitsemaan jokin toisen kumppanin liiketoiminnalleen. Asiakaspalvelun ongelmakohtia ovat henkilökunnan suuri vaihtuvuus, tehokkuuden varjolla tehdyt vähennykset henkilökunnassa, myyntivirkailijoiden eri kokemustaso, toimintatapojen riittämätön perehdytys, henkilökunnan stressi ruuhkahuippuina ja henkilökemioiden toimiminen eri henkilöiden välillä eri lailla sekä miten se vaikuttaa kauppojen syntyymiseen.

Yllämainittua asiakaspalvelun tärkeyttä vastaa opinnäytetyömme teoriaosuudessa käsittelemämme luotettavuuden merkitys kumppanuuden kehittymiselle. Hyvä, asiantunteva ja innostunut asiakkaan kohtaaminen on omiaan vahvistamaan liikesuhteen perustoimivuuden luotettavuutta. Viittaamme teoriassa Toivolan (2006) kolmeen eri luottamustyyppiin, josta tähän voidaan tuoda lähtökohdat sopimukselliseen ja osaamiseen pohjautuvaan luottamukseen. Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa, että lupauksista ja sovitusta asioista pidetään kiinni. Osaamiseen perustuvassa luottamuksessa osapuolet voivat luottaa toistensa ammattitaitoon ja osaamisen siten, että työn laatu täyttää molempien vaatimukset. Onnistumisen kokemukset vahvistavat tätä luotettavuutta.

Opinnäytetyön tutkimusosuutta oli mielenkiintoista tehdä. Asiantuntijoilla oleva hiljainen tieto on valtavaa, mutta sen hyödyntäminen osoittautuu ongelmalliseksi yrityksissä. Tuntuu, että unohdetaan kuinka merkityksellisessä asemassa asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset ovat esimerkiksi kumppanuuden ja yrityskuvan kannalta. Mielenkiintoista koko tutkimusprosessissa oli kahden yrityksen, samaa työtä tekevien ammattilaisten kohtaaminen. Näkökulma tehtävään työhön on erilainen, mutta kummatkin osapuolet haluavat tuottaa sama lopputuloksen – onnistuneen kokous- tai koulutustilaisuuden kolmannelle osapuolelle eli kokousasiakkaalle. Yhteinen aihe ja taso löytyivät helposti kummassakin keskustelutilanteessa; ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa ja toisessa tulevaisuusverstaassa.



Erona voidaan pitää muun muassa sitä, että Kiinkon henkilökunta on itse läsnä koulutustilassa tilaisuuden aikana ja joutuu huolehtimaan vieraiden viihtyvyydestä. Myyntipuolen henkilöt eivät tapaa kolmatta osapuolta tilaisuuden aikana, joten heidän kontakti on Kiinkon toimihenkilö. Tilavaraukseen liittyvät henkilöt ja heidän välinen yhteys kuvataan liitteessä yksi. (LIITE 1).

Yhtenä johtopäätöksenä voimme todeta, että yritysten välistä kumppanuutta on hyvin vaikea määritellä. Yhteistyössä pitäisi miettiä, mitä tältä halutaan saavuttaa. Avainkysymyksiä on, onko palvelujen ostaminen riittävä side vahvemmalle kumppanuudelle. Tässä tapauksessa, vaikka Scandic Continentalilla ja Kiinkolla on yhteinen pyrkimys toteuttaa onnistuneita kokouselämyksiä ja palveluja kokousasiakkaalle, on yritysten lähtökohdat ja toimintatavat hyvin toisistaan poikkeavat. Suuressa yrityksessä, kuten esimerkiksi Scandicissa, joka yhtenä päätuotteena on myydä kokoustiloja, ainoa kontakti asiakasyritykseen on myyntipalvelu. On hyvin paljon kiinni siitä, millaisen kuvan tämä henkilö haluaa itsestään ja myytävästä tuotteesta antaa.

Teoriaosuudessa esille nostetaan Guestin ja Peccein tutkimukseen perustuva yhteenveto pitkään toimineen kumppanuuden erittelemiseksi. Esille nostettavia kohtia ovat: sitoutuneisuus, työntekijän turva, työntekijän ääni, menestyksen jakaminen henkilökunnan kanssa, koulutus ja kehitys sekä joustava työn suunnittelu ja suora osallistuminen.

Ensimmäisenä oleva sitoutuneisuus eli henkilökunnan aktiivinen uusien, kannattavien toimintatapojen etsiminen ei toteudu tutkimuksen mukaan. Lopputuloksista saa sellaisen kuvan, että henkilökunta on sidottu jokapäiväisessä rutiinissaan niin vahvasti, ettei se kykene etsimään uusia toimintatapoja yritystoimintaa ajatellen. Myöskään nykyiset tehotavoitteet eivät anna mahdollisuutta aivan ydintyön lisäksi tehtävään ylimääräiseen työhön koska kaikki työntekijät ovat kiireisiä jo käsillä olevasta työstä.

Seuraavana oleva kohta: työntekijän turva, toteutuu huonosti. Marata-alan vaikea suhdannetilanne, johtuen maailmanlaajuisesta taantumasta, on johtanut siihen, että henkilökuntaa on osa-aikaistettu Scandicissa ja kaikki ylenemismahdollisuudet on pantu jäihin supistuksien takia. Kiinkossa tilanne on stabiilimpi, mutta pitkäaikaisen kumppanuuden tunnusmerkkejä ei täälläkään löydy.

Tulevaisuusverstaasta esille nousseista lopputuloksista on helppo vetää johtopäätökset, etteivät kaksi ensimmäistä kohtaa toteudu riittävällä tavalla takaamaan kumppanuuden tunnusmerkkejä. Kohta kolme eli henkilökunnan ääni taas toteutuu kohtalaisesti. Scandicin henkilökunnalla on mahdollisuus jokavuotisessa esimiesalainen – keskustelussa mahdollisuus tuoda ääntänsä kuuluville. Kiinkossa myös järjestetään vuosittain vastaavat henkilöstökeskustelut, jossa toimitusjohtaja henkilökohtaisesti käy vuorollaan läpi jokaisen työntekijän tilanteen palautekeskustelun muodossa.

Seuraavana kohtana on menestyksen jakaminen henkilökunnan kesken. Scandicissa tai Kiinkossa ei ole tutkimuksessa nousseiden seikkojen perusteella, mitään vastaavaa, eikä ole edes suunnitteilla. Kohdassa ”koulutus ja kehitys” ovat Kiinkolla kehittymisen mahdollisuuksia, koska sillä ei ole systemaattista koulutus- ja perehdytys -mallia tarjota henkilökunnalleen. Tätä mallia ollaan vasta luomassa. Tämä lisäisi kumppanuuden merkkejä yrityksessä Scandicin kanssa. Scandicilla taas on tarjota intranetissään laaja perehdytysohjelma sekä vaihtoehtoisia kursseja eri liiketalouden ja marata-alan tarpeisiin henkilökunnalleen.

Viimeinen kohta, joustava työn suunnittelu ja suora osallistuminen toteutuu molemmissa yrityksissä osittain. Scandicilla on virallisessa ohjelmassaan työn kierto, mutta henkilökunnan osa-aikaistamiset sekä tehokkuuden meneminen työn monipuolistamisen edelle on laskenut työn kierron mahdollisuuden käyttöä henkilökunnan keskuudessa. Myöskään Kiinkon työntekijällä ei ole suuria mahdollisuuksia muuttaa työnkuvaansa, koska jokaisen työtehtävät ovat vakiintuneet. Työn suorittamisen joustavuus on kärsinyt Scandicilla samoista edellä mainituista syistä. Kiinkolla henkilökunta on vapaampaa tekemään tehtävänsä joustavasti, kunhan tulos on yritystasolla toivottu ja vastaa odotuksia johtoportaan.

Meidän tutkimusmallina toimivalla asiakasrajapinnan vuoropuhelulla on mahdollisuus syventää liikesuhdetta. Mikäli tämän tyyppisen toiminnan kehittämiseen panostettaisiin tulevaisuudessa enemmän, se pystyisi viemään näitä kahta yritystä lähemmäksi kumppanuutta ja sitoisi liiketoimintaa enemmän yhteen samalla vahvistaen yhteisiä tavoitteita ja pyrkimyksiä.

## Ehdotuksia toimintamalleiksi

Tutkimuksen lopputuloksena olemme koonneet kaksi yksinkertaista ehdotusta, jolla voidaan parantaa ja syventää yhteistyötä kahden yrityksen välillä. Toimintamallit ja –tavat vahvistavat kontaktia ja hyödyttävät molempia tahoja. Edempänä esitelty toimintamallit ovat ehdotuksia, joilla yhteistyön kehittämisessä päästäisiin alkuun ja olisivat helppo toteuttaa. Ehdotukset voisivat vielä hioutua niiden toteutuessa erilaisten tarpeiden mukaisesti.

Ehdotukset on laadittu siten, että niiden yleistettävyys ja kontribuutio koko alalle olisi mahdollisimman helppo toteuttaa. Eri kokouspalveluiden tarjoajien olisi myös vaivatonta ottaa tutkimustuloksistamme esille itseään hyödyttäviä seikkoja ja hyödyntää niitä suoraan omassa toiminnassaan, ulkoisessa ja sisäisessä markkinoinnissa. Myös oman toiminnan kehittämisessä, sisäsyntyisesti, kokoamamme ehdotukset tuovat apukeinoja joilla voidaan avata uusia kanavia dialogin ja kehitysehdotusten syntymiseen omalla toimipisteellä. Kahden yrityksen välisessä liiketoiminnassa saadaan parhaita tuloksia kun tasaisin väliajoin auditoidaan tulokset, päämäärät ja myös henkilöstön toimintatavat sekä tietotaso yhteisen tekemisen suhteessa tuloksiin.

Tuloksien tarkastelussa emme niinkään lähteneet etsimään täydellistä tietä asiakassuhteesta kumppanuuteen vaan tarkastelimme kahden yrityksen toimintaa heidän avainhenkilöiden keskinäisen dialogin kautta. Tutkimustapamme antoi tähän hyvän mahdollisuuden. Myös kontribuutio alalle on autenttisempaa kuin kohdehenkilöiden palaute, joka on heidän itse ideoimaa ja keskustelussa nousseet asiat heidän jokapäiväisessä työssä läpikäytyä ”arjen ääntä”.

Esille tulleet konkreettiset kehitysehdotukset on helpompaa jalkauttaa toimintatavoiksi. Etenkin niiden henkilöiden kohdalla, jotka ovat olleet mukana tutkimuksen eri vaiheissa. Heidän tehtävänään voisi olla uusien ideoiden vieminen työpaikalle ja avoin keskustelu yhteisistä, jatkokuvista toimintamalleista ja käytännöistä. Haluamme nostaa tässä kaksi yksikertaisesti toteutettavaa kehitysehdotusta: palaute tilaisuuden jälkeen ja teemakokouksien ehdottaminen kokousasiakasyritykselle

## Palaute tilaisuuden jälkeen

Palaute tilaisuuden onnistumisesta nousi tärkeäksi kummaltakin osapuolelta. Tätä arvokasta tietoa varten voitaisiin laatia internetpohjainen kysely esimerkiksi Webropol – järjestelmällä. Palautekysely lähetettäisiin asiakasyritykselle vuorokauden kuluttua tapahtumasta. Tuolloin kokemukset ovat tuoreessa muistissa. Tärkeää on reagoida tähän palautteeseen, olipa kyseessä positiivinen tai negatiivinen viesti. Mahdolliset epäselvyydet saataisiin korjattua seuraavaa tilaisuutta varten.

Palautteen saamiseen vaikuttaa oleellisesti kaksi tekijää, joita ovat aika ja viitseliäisyys. Liian nopeasti lähestyttäessä kohdetta, voidaan saada hätäinen arvio ja liian kauan odoteltaessa (esimerkiksi jos syynä on inhimillinen unohdus) asiat ovat unohtuneet ja tärkeä tunnepohjainen jälki tapahtuneesta jo hävinnyt. Ja lisäksi kokoustilojen vuokraamisesta vastaava, joka haluaa saada tietoa miten kokoukset ovat sujuneet, haluaa saada mahdollisimman laajan käsityksen asioista ja monelta eri kantilta. Tilojen sopivuus ja viihtyisyys, ruokailujen ja kahvitusten toiminta, henkilökunnan toiminta, teknisten laitteiden käyttöhelpous ja oikeiden laitteiden saaminen tilaan ja niin edelleen, ovat kaikki tarkastelun alaisena.

Kokousisäntä antaa aina palautteen omasta puolestaan, mutta kokouspalvelua käyttäneet ovat ensisijalla mietittäessä autenttisimman palautteen tärkeyttä. Näin ollen palautteen tulisi olla mahdollisimman rehellistä ja suoraan asiakkailta jotka pitivät kokouksen. Kokousisännän olisi siis oltava yhteydessä heti kokouksen jälkeen ja mieluiten jo sen aikana ”loppukäyttäjiin”, jotta palaute olisi mahdollisimman validia. Palaute tulisi myös saada dokumentoitua sekä taltioitua jotta mikään asia ei jäisi pois. Tämä vaatii hyvän foorumin ja toimintatavan jotta asiasta ei muodostuisi liian työlästä. Muun muassa Webropol -järjestelmä antaisi tähän yksinkertaisen ja helpon toteutusmahdollisuuden.

## Teemakokouksien ehdottaminen kokousasiakasyritykselle

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että hotellin myyntivarauksissa ei useinkaan tunneta asiakasyritystä ja se toimialaa. Asiakasyritystä kiinnostavista aihealueista voitaisiin pitää kirjaa asiakastiedoissa ja tarvittaessa kysyä lisää suoraan yhteishenkilöltä. Tätä kautta kokousvarausta tehdessä myyntipalvelusta voitaisiin aktiivisesti ehdottaa tiettyä teemaa kokoukselle. Tämä vahvistaisi yhteistä pyrkimystä tuottaa onnistunut kokous

hyvässä ilmapiirissä. Lisäksi se toisi esille työntekijöiden osaamista, laajentaisi kontaktia ja syventäisi yhteistyötä yritysten välillä.

Teemojen lisäksi voitaisiin helposti saada aikaiseksi lisämyyntiä, kun ideoitaisiin teemaan sopivaan illanviettoa tai muuta itse työskentelyn oheen liittyvää aktiviteettia. Teeman mukainen aktiviteetti syventäisi asiakkaan kokemusta entisestään ja työskentelyyn liittyvät asiat; oppiminen, informaation jakaminen ja toimintatapojen sekä johtamisen läpikäyminen muodostuisi jopa kevyemmäksi ja eheämmäksi, entisestään sitouttavammaksi kokonaisuudeksi.

Kiinkon kannalta kiinnostava teema voisi olla esimerkiksi Kunto- ja ylläpitosektorin koulutustilaisuudessa kestävä kokous, jossa tuotaisiin esille kestävän kehityksen teemoja ja olisi mahdollisuuksien mukaan uusiopaperit tai jopa paperiton kokous käytössä. Teema voitaisiin huomioida kokoustilan sisustamisessa, tarjoiluissa ja Kiinkon puolelta muun muassa luentomateriaaleissa yms. Yllämainittu yritysvastuuseen liittyvä aihe kuuluu aivan ehdottoman oleellisesti myös Scandicin toiminta-ajatukseen. Sillä vahvistettaisiin Scandicin toimintatapoja entisestään ja tuotaisiin niitä tunnetummaksi eri asiakasryhmien välillä.

#### 6.1 Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi

Arvioinnilla tarkoitetaan tarkasteltavan toiminnan tulkinnallista analyysia, joka määrittää niiden tuottaman hyödyn tai arvon. Tässä tapauksessa toiminnalla tarkoitetaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä Scandic Continentalin ja Kiinkon yhteistoiminnasta sekä kumppanuussuhteen tasosta. Arvioinnissa oleellisessa ja tärkeimmässä asemassa ovat henkilöt, jotka ovat omalla ammattitaidollaan ja kokemuksellaan tuottaneet havainnointiaineiston.

Tutkimuksen vaikuttavuutta voidaan mitata ottamalla tulevaisuusverstaassa syntyneet kehitysehdotukset ja – mahdollisuudet käytäntöön niiden henkilöiden työssä, jotka työstelevät tässä asiakasrajapinnan yhteistyömuodossa. Jos kehitysehdotukset tuntuvat sopivilta muutoksilta työssä saaden sen sujumaan ongelmitta, ovat tulokset olleet se tarvittava lisä yhteistyön sujuvuuteen.

Arviointi voitaisiin toteuttaa esimerkiksi arvioimalla samoin perustein omaa työtä puolen vuoden päästä. Vielä tehokkaampi tapa olisi kokoontua samalla informanttiryhmillä ja

käydä vastaavat asiat yhdessä läpi. Näin saataisiin heti selville, ovatko ideat olleet toteuttamiskelpoisia ja muuttaneet yhteistyötä jollain tavalla.

## 6.2 Toteutuksen arviointi

Opinnäytetyön lähtökohtainen aineisto hankittiin ryhmäkeskustelussa, jossa läsnä oli asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä kummastakin yrityksestä. Henkilöt valittiin heidän työtehtävänsä mukaan. Yhdellä henkilöllä on paljon hiljaista tietoa sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin valintoihin kokousvarauksia tehdessä.

Nauhoitettava keskustelutilanne oli kaikille osallistujille uusi työskentelytapa. Kummankin yrityksen työntekijät olivat keskenään tuntemattomia, mikä lisäsi aluksia jännitettä heidän välillään. Hyvin pian kuitenkin tunnelma vapautui yhteisen keskusteluaiheen ja tarkastelutavan löydyttyä. Naurua ja iloista kommentointia riitti vielä varsinaisen ”työosuuden” jälkeenkin. Tämä vahvistaa sen, että keskusteluun valittiin oikeat ihmiset. Heillä on juuri se osaaminen, ammattitaito ja näkemys, jota tässä työssämme halusimmekin tutkia. Osallistujat ottivat tilaisuuden itselleenkin sopivina kehitystilaisuuksina, vaikka kiire ja omat työt oli kokoajan läsnä. Tilaisuuksien jälkeen saatu palaute oli poikkeuksetta positiivista ja informanttiryhmä osoitti saaneensa itselleen hyötyä työhönsä olemalla mukana.

Seuraavan kerran sama informanttiryhmä tapasi toisensa reilun kolmen kuukauden jälkeen tulevaisuusverstaassa. Alkuun pääsemisessä helpotti se, että ryhmä oli toisilleen tutumpi. Kaikilla oli sama käsitys, että nyt selvitetään ja tutkitaan tätä samaa, meille jo tuttua asiaa. Voidaan todeta, että tämäntyyppisessä toteutuksessa on hyvin tärkeää käyttää samoja henkilöitä, jotka jo tietävät mitä ollaan tekemässä. Myös tulevaisuusverstaas osoittautui hyväksi tapahtumaksi, josta saatiin materiaalia tutkimuksemme toista osaa varten ilahduttavan paljon. Informanttiryhmä sai ”irti” tilaisuudesta jopa enemmän kuin ensimmäisestä teemakeskustelusta. Tilaisuutta ei nauhoitettu, joka rentoutti ja helpotti henkilöiden ”avautumista” entisestään.

Nämä kaksi tutkimusmenetelmää olivat oikeat valinnat tutkimusongelmamme selvittämiseen. Pelkkä keskustelun analysointi olisi jättänyt näkemyksen yksiulotteisemmaksi ja meidän tutkijoiden tulkinnan varaan. Kun keskustelun tuotoksia jatkotyöstettiin tulevaisuusverstaassa, se nosti ja kehitti tulokset arvokkaammaksi tarjoamalla muun muassa konkreettisia ehdotuksia yhteistoiminnan kehittämiseksi.

Myös asiakasrajapinnan ammattilaiset olivat mukana tavallaan hyväksymässä meidän opinnäytetyöntekijöiden analyysiä heidän työstään ja ajatuksistaan, joka taas validisoi työmme tekemistä alalle annettavan kontribuution vinkkelistä.

Osallistujat olivat kiinnostuneita tutkimustuloksistamme ja itsekin ilahtuivat saadessaan itselleen ja työnsä kautta tärkeitä asioita esille. Juuri niitä asioita, jotka olivat aikaisemmin olleet latenttina keskusteluissa ja "taustalla". Nyt ne hyväksyttiin oikeiksi asioiksi, joilla pystyttiin käymään keskustelua vastapuolen kanssa hyvässä ja positiivisessa hengessä. Tällä tavoin kyettiin myös luomaan mahdollisuus muutosehdotuksiin ja tätä kautta mahdollisuus muutoksen kautta luotuun parannukseen henkilöiden jokapäiväisessä työssä ja yrityksen keinoissa tehdä kestäväää tulosta entistä paremmin.

Oman työn kehittäminen vahvistaa itsetuntoa, luottamusta omaan osaamiseen ja ammattitaitoon sekä tuo sisältöä ja merkittävyyttä työpanokselle. Tämä taas hyödyttää yritystä ja työnantajaa saadessa työntekijän tavoittelemaan parempaa tulosta. Sillä juuri tämä sosiaalinen pääoma on yksi niistä tärkeimmistä voimavaroista ja menestykseen johtavista elementeistä, jotta yrityksillä on tiukentuvassa kilpailutilanteessa.

## LÄHTEET

## KIRJALLISUUS

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Bamford, D. 2003. Mastering alliance strategy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carroll, A. & Buchholz, A. 2006. Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. San Francisco: South Western Publisher.
- Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Guest, D. & Peccei, R. 1998. The partnership company. London: Involvement and participating association.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvensivu, T. 2007. Values-driven management in strategic networks. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Kuglin, F. 2002. Building, Leading, and Managing Strategic Alliances. New York: Amacom.
- Kochan, T. A. 1999. Rebuilding the social contract at work: Lessons from leading cases, the taskforce on reconstructing American labour market institutions, working paper no 9. Cambridge, MA: Institute of work and employment research, MIT.
- Leskinen, J. 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Ykköspaino.
- Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuuden tutkimus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Infotrükk.
- Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Espoo: Rastaman.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Teague, P. 2005. What is enterprise partnership? London, Thousand Oaks, California: Organization/Sage.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiaan kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Helsinki: Talentum.
- Valkokari, K. Hyötyläinen, R. Kulmala, H. I., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.



Vapaavuori, M. & von Bruun, S. (toim.) 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta?  
Tampere: Tammer-Paino.

Vapaavuori, M. 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Painatuskeskus.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-  
toimittaja – suhteessa. Tampere: Tammer-Paino.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Vantaa: Teknologiateollisuus.

Wallace, R. 2004. Strategic partnerships. Chicago: Dearborn trade publishing.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Kiinko (2009): [www.kiinko.fi](http://www.kiinko.fi) 10.1.2009.

Scandic Hotel (2009): [www.scandichotels.fi](http://www.scandichotels.fi) 18.4.2009.

## HAASTATTELUT

Teemakeskustelu 24.9.2008, Scandic Hotel Continental 12.1.2009

LA, Abelouah Laucin, banquet duty manager, Scandic Hotel Continental

AH, Hiilesniemi Aija, asiakaspalvelusihteeri, Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy

SH, Hänninen Sanna, sales office duty manager, Scandic Hotel Continental

PT, Tamminen Päivi, koulutussihteeri, Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy

Tulevaisuusverstaas 12.1.2009, Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy

AH, Hiilesniemi Aija, asiakaspalvelusihteeri, Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy

SH, Hänninen Sanna, sales office duty manager, Scandic Hotel Continental

PT, Tamminen Päivi, koulutussihteeri, Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy

## LIITE

Liite 1. Kuvaus koulutustilojen varaamiseen liittyvistä henkilöistä

Liite 1 on kuvaus koulutustilojen varaamiseen liittyvistä henkilöistä Scandic Continentalissa ja Kiinkossa sekä tähän liittyvät kontaktit heidän välillään.

